

**ANALISIS PENGARUH *EMPOWERMENT*, *SELF  
EFFICACY* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk  
Regional Jateng dan DIY)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana  
Pada Program Magister Manajemen.**

**Disusun oleh :**

**NUR CHASANA, S. Psi**

**C4A006468**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2008**

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
ANALISIS PENGARUH *EMPOWERMENT*, *SELF EFFICACY* DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk  
Regional Jateng dan DIY)**

yang disusun oleh Nur Chasanah, S. Psi  
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal  
24 Desember 2008  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Anggota**

**Dr. Indi Djastuti, MS  
I.**

**Prof. Waridin, MS, Phd**

**II.**

**III. Semarang, 30 Desember 2008**

Universitas Diponegoro  
Program Pasca sarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**Ketua Program**

**Prof. Dr. Agusty Ferdinad, MBA**



## *Sertifikasi*

Saya Nur Chasanah, S.Psi, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya .

Nur Chasanah

## ABSTRAK

Perusahaan senantiasa menginginkan agar kinerja karyawannya baik, dengan demikian untuk meningkatkan kontribusi para karyawan kepada organisasinya, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan. Beberapa pakar manajemen, sepakat menyatakan bahwa pemberdayaan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan bagi organisasi (Holosko et al., 2001). Pemberdayaan dianggap mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Sedangkan kreativitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh berkembangnya inovasi. Karyawan yang memiliki kreativitas akan selalu mencari cara atau metode baru yang murah dan tepat dalam upaya untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas atau dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya. Karyawan yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang kompetitif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *empowerment*, *self efficacy*, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 161 responden dengan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa *self efficacy*, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan *empowerment* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Empowerment*, *Self Efficacy*, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan, *Structural Equation Model* (SEM)

## **ABSTRACT**

*Empowerment want cause employee have to good performance,so employee must give contribution to organization growth higher. Several management expert to said, that empowerment want to give purpose for organization (Holosko et al., 2001). Empowerment can to higher performance, beside creativity basicog inovation. Employee that have creativity always seek new methodes and cheep to product have good quality and be able to give customer satisfaction. Employee that creativity be able to make product inovativ to. So empowerment that of urgent to survive organization.*

*This study examines effect from empowerment, self efficacy, corporate culture to job satisfaction and job performance. Intake technique sample at this research is to using the proportional random smapling. Sample this research is equal to 161. Analitical tools of Structural Equation Modelling (SEM) has been involved to analize the data.*

*Pursuant to result examination of the hypothesis done that seld efficacy have an effect on positive to job satisfaction and job performance, corporate culture have an effect on positive to job satisfaction and job performance. Beside empowerment haven't effect on positive to job satisfaction and job performance.*

**Keyword:** *empowerment, self efficacy, organizational culture, job satisfaction, employee performance, Structural Equation Model (SEM)*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayahNya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **ANALISIS PENGARUH EMPOWERMENT, SELF EFFICACY DAN BUADAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada Karyawan PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY)**. Tesis ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen di Universitas Diponegoro.

Karena itu penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang membantu hingga terselesaikannya tesis ini, terutama disampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak almarhum dan Ibu tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan yang tiada terbatas untuk penulisan dalam menyelesaikan tesis ini
2. Bapak Prof. Dr. Augusty ferdinand, MBA selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengikuti kegiatan perkuliahan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
3. Ibu Dr. Indi Djastuti, MS dan Bapak. Prof Waridin, MS, Phd, selaku Pembimbing yang telah memberikan sumbangan pikiran dan memberikan kesempatan untuk berdiskusi serta dorongan dalam penelitian ini
4. Para Dosen dan Admisi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membuka wawasan berpikir dan membantu kegiatan perkuliahan.
5. Suamiku yang aku sayangi dan cintai yang selalu memberikan dukungannya dengan penuh kesabaran selama penulisan tesis ini.

6. Kakak-kakakku tercinta yang telah memebrikan dukungan moril dan materiil yang tidak dapat pernah dihitung.
7. Teman-teman kuliah pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angkatan XXIX Kelas Pagi atas segala bantuan serta kerjasamanya selama ini.
8. Berbagai pihak yang telah membantu pelaksanaan program studi dan penelitian , yang tidak dapat diuraikan satu persatu.

Harapan penulis, semoga tesis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan pemikiran, ilmu pengetahuan, kelangsungan pembangunan perekonomian melalui proses bisnis yang mengutamakan keunggulan produk

Semarang, Desember 2008

Nur Chasanah, S.Psi

## MOTTO

- Tiada kesuksesan dapat diraih tanpa do'a, ikhtiar dan restu orang tua.
- Segala yang ada di dunia ini berjalan sesuai keyakinan kita, maka percaya dan yakinlah terhadap sesuatu yang baik.
- Janganlah memaksakan untuk berbuat sesuatu jika memang belum waktunya, karena sesuatu itu akan terasa indah bila pada waktunya. Manusia hanya dapat berencana Allah yang menentukan segalanya.

## IV.

### Persembahan

- Ayah (alm) dan Ibu tercinta
- Suamiku yang selalu aku sayangi
- Kakak dan keponakanku tersayang



## V. DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan Tesis.....	ii
Halaman Sertifikasi.....	iii
Abstrak.....	iv
Kata Pengantar.....	vi
Halaman Motto dan Persembahan .....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Rumus .....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
<b>1.2. Perumusan Masalah</b> .....	<b>9</b>
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11
1. 3. 1. Tujuan Penelitian .....	11
1. 3. 2. Kegunaan Penelitian .....	11
<b>BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1. Telaah Pustaka.....	13
2.1.1. Kepuasan Kerja .....	13
2. 1. 2. <i>Empowerment</i> .....	15

2.1. 3. <i>Self Efficacy</i> .....	20
2.1.4. Budaya Organisasi.....	22
2.1. 5. Kinerja.....	25
2. 2. Penelitian Terdahulu .....	28
2. 3. Pengaruh Antar Variabel .....	31
2. 3. 1. Pengaruh <i>Empowerment</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	31
2. 3. 2. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	32
2. 3. 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .	33
2. 3. 4. Pengaruh <i>Empowerment</i> terhadap Kinerja Karyawan....	34
2. 3. 5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.	35
2. 3. 6. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja karyawan .....	35
2. 3. 7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan....	36
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	38
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	41
3. 1. 1. Jenis Data.....	41
3. 1. 2. Sumber Data.....	41
3.2. Populasi dan Sampel .....	42
3.3. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel.....	44
3. 3. 1. Definisi Operasional Variabel.....	44
3. 3. 2. Indikator Variabel .....	45
3. 4. Metode Pengumpulan Data.....	47
3. 5. Pengujian terhadap Alat Pengumpulan Data .....	48
3. 5. 1. Uji validitas.....	48
3. 5. 2. Uji Reliabilitas.....	48

3. 6. Analisis Data.....	49
3. 7. Pengujian Hipotesis.....	55
<b>BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY.....	59
4.2. Gambaran Umum Responden .....	60
4. 2. 1. Responden Menurut Umur .....	61
4. 2. 2. Responden Menurut Jenis Kelamin.....	62
4. 2. 3. Responden Menurut Masa Kerja Terakhir.....	62
4. 3. Analisis Data Penelitian.....	64
4. 3. 1. Analisis Faktor Konfirmatori.....	61
4. 3. 2. Analisis Structural Equation Modelling.....	71
4. 4. Pengujian Asumsi SEM.....	72
4. 4. 1. Normalitas Data.....	73
4. 3. 2. Evaluasi atas outlier.....	74
4. 4. 3. Evaluasi atas Multi Collinearity dan Singularity.....	75
4. 4. 4. Evaluasi terhadap Nilai Residual.....	76
4. 5. Uji Reliability dan Variance Extract.....	77
4. 6. Pengujian Hipotesis.....	77
4. 7. Analisis Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen	80
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>	
5. 1. Kesimpulan Hipotesis.....	84
5. 1. 1. Kesimpulan Hipotesis 1.....	84
5. 1. 2. Kesimpulan Hipotesis 2.....	84
5. 1. 3. Kesimpulan Hipotesis 3.....	85

5. 1. 4. Kesimpulan Hipotesis 4.....	85
5. 1. 5. Kesimpulan Hipotesis 5.....	85
5. 1. 6. Kesimpulan Hipotesis 6.....	86
5. 1. 7. Kesimpulan Hipotesis 7.....	86
5. 1. 8. Kesimpulan Penelitian.....	86
5. 2. Implikasi Teoritis.....	87
5. 3. Implikasi Manajerial.....	88
5. 4. Keterbatasan Penelitian.....	89
5. 5. Agenda Penelitian Mendatang.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	95

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. 1. Data Absensi Karyawan Pada Tahun 2006-2007 .....	8
Tabel 1. 2. Data Masuk dan Keluar Karyawan Tahun 2003-2007 .....	8
Tabel 3. 1 Distribusi Sampel Masing-masing Bagian .....	44
Tabel 3. 2. Definisi Operasional Variabel .....	45
Tabel 3. 3. Indikator Variabel .....	43
Tabel 3. 4. Model Pengukuran .....	51
Tabel 3. 5. <i>Goodness of fit indices</i> .....	54
Tabel 4. 1. Responden Menurut Umur .....	61
Tabel 4. 2. Responden Menurut Jenis Kelamin .....	62
Tabel 4. 3. Responden Menurut Masa Kerja .....	63
Tabel 4.4. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen .....	68
Tabel 4.5. Regression Weight Pada Analisis Factor Konfirmatori - Konstruk Indogen .....	69
Tabel 4.6. Hasil Uji Kelayakan Structural Equation Model .....	72
Tabel 4.7. Normalitas Data .....	73
Tabel 4. 8. Statistik Deskriptif .....	74
Tabel 4.9. Reliability dan Variance Extract .....	77
Tabel 4.10. Hasil Pengujian Hipotesis .....	78
Tabel 4.11. Pengaruh Langsung Yang Distandarisasi .....	81
Tabel 4.12. Pengaruh Tidak Langsung Yang Distandarisasi .....	82

## VI. DAFTAR GAMBAR

## VII.

	<b>Halaman</b>
Gambar 2. 1. Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	24
Gambar 2. 2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
Gambar 4. 1 Konfirmatori Faktor Analisis Variabel Empowerment, Self Efficay, Budaya organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	65
Gambar 4. 2. Konfirmatori Faktor Analisis Variabel Empowerment, Self Efficacy, Budaya organisasi dengan Kinerja.....	66
Gambar 4. 3. Analisis Faktor KonfirmatoriKonstruk Indogen.....	68
Gambar 4. 4. Hasil Pengujian Structural Equation Model.....	71

## DAFTAR RUMUS

	<b>Halaman</b>
Rumus 3. 1. Penentuan Sampel .....	43
Rumus 3. 2. Penentuan Tingkat Reliabilitas.....	48
Rumus 3. 3. Model Persamaan Structural.....	51

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	96
Lampiran 2. CFA Variabel Empowerment, Self Efficacy dengan Kepuasan Kerja.....	103
Lampiran 3. CFA Variabel Empowerment, Self Efficacy dengan Kinerja	104
Lampiran 4. CFA Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja .....	106
Lampiran 5. Hasil Uji SEM Full Model.....	107
Lampiran5. Hasil Uji <i>Outlier Univariate</i> .....	107
Lampiran6. Uji <i>Outliers Multivariate</i> .....	109
Lampiran7. Uji Normalitas.....	111
Lampiran8. Uji <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	112
Lampiran9. Sample Correlations.....	113
Lampiran10. Uji Goodness of Fit Model.....	117
Lampiran11. Hasil Uji Reliability dan Variance Extracted.....	118
Lampiran12. Reliability Computation.....	118
Lampiran14. Reliability Computation.....	119
Lampiran15. Interpretasi dan Modifikasi Model.....	121
Lampiran16. Hasil Pengujian Hipotesis.....	124
Lampiran17. Standardized Direct Effects – Estimates.....	125
Lampiran17. Standardized Indirect Effects – Estimates.....	126



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) dari karyawannya. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2000) menyebutkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Tugas manajemen sumberdaya manusia berkisar pada upaya mengelola karyawan sebagai unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumberdaya yang puas (*satisfied*) dan *satisfactory* bagi organisasi Gibson (2000). Bagi banyak orang terutama yang berpendidikan dan berkemampuan baik, salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kondisi kepuasan kerja akan tercapai bila dalam pekerjaan dapat menggerakkan motivasi yang kuat untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Kepuasan kerja disinyalir sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Gibson (2000) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan menunjukkan kinerja yang baik

pula. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang kinerjanya baik akan mendapatkan kepuasan.

Perusahaan senantiasa menginginkan agar kinerja karyawannya baik, dengan demikian untuk meningkatkan kontribusi para karyawan kepada organisasinya, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan. Beberapa pakar manajemen, sepakat menyatakan bahwa pemberdayaan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan bagi organisasi (Holosko et al., 2001). Pemberdayaan dianggap mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Sedangkan kreativitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh berkembangnya inovasi. Karyawan yang memiliki kreativitas akan selalu mencari cara atau metode baru yang murah dan tepat dalam upaya untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas atau dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya. Karyawan yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang kompetitif.

Pemberdayaan dilakukan di dalam organisasi dilakukan di dalam organisasi dengan fokus pada penyediaan produk dan jasa pelayanan. Melalui konsep ini, karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Untuk itu dibutuhkan komunikasi atau saling tukar menukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi.

Selain program pemberdayaan penting untuk peningkatan kinerja, juga perlu diperhatikan juga *self efficacy* dari para karyawan. *Self efficacy* adalah sebuah keyakinan tentang probabilitas bahwa seseorang dapat melaksanakan dengan sukses beberapa tindakan atau masa depan dan mencapai beberapa hasil. Menurut Bandura (1985; dalam Gardner dan Pierce, 2006), efikasi diri mencerminkan suatu keyakinan individu sesaat disaat kemampuan mereka melaksanakan suatu tugas spesifik pada suatu tingkatan kinerja yang spesifik.

Kepuasan kerja juga dapat terbentuk melalui budaya organisasi yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan (Kotter dan Heskett, 1992; dalam Pabundu Tika, 2003). Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.

Luthans (1998) merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya.

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan tingkat absensi terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan serta tingkat kelambanan. Fungsi kepuasan kerja adalah: (a) untuk meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan (b) untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Dalam perusahaan manufacturing, produktivitas individu maupun kelompok sangat memengaruhi kinerja perusahaan karena adanya proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Mengingat persoalannya sangat kompleks sekali, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi harus cermat dalam mengamati sumberdaya yang ada. Banyak hal yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang, sehingga perusahaan harus menjaga faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat terpenuhi secara maksimal (Koesmono, 2005).

Ada banyak penelitian mengenai kepuasan kerja dan kinerja, salah satunya adalah yang dilakukan oleh Debora (2006). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa pemberdayaan kerja dan psikologis berpengaruh terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dalam diri individu dapat terbentuk melalui pemberdayaan kerja. Pemberdayaan kerja muncul sebagai suatu konstruk yang dianggap penting bagi inovasi dan efektivitas organisasi (Gomez dan Rosen, 1991; dalam Debora,

2006), karena pemberdayaan kerja merupakan trend pengelolaan sumber daya manusia di masa yang akan datang (Mulyadi dan Setyawan, 1995; dalam Debora, 2006).

Penelitian lain mengenai kepuasan kerja juga dilakukan oleh Paulus Joko Sigiro dan Suyono (2005). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan kerja ditinjau dari *locus of control*, tipe kepribadian dan *self efficacy*. Hasil penelitannya adalah bahwa terdapat perbedaan kepuasan kerja dalam diri seseorang baik seseorang dengan *locus of control* internal dan eksternal, seseorang berkepribadian A dan B serta seseorang yang memiliki *self efficacy* rendah dan tinggi.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Karena perusahaan di Indonesia belum banyak mengenal tentang budaya organisasi hal ini diperjelas bahwa belum adanya perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam perusahaan, tetapi yang ada peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

Lawler III (1998) mengungkapkan ada beberapa indikator yang terkait dengan kepuasan kerja, yaitu menurunnya tingkat absensi, menurunnya tingkat perputaran karyawan, meningkatnya disiplin kerja, meningkatnya loyalitas, menurunkan tingkat konflik. Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan memengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang.

Menurut Strauss dan Sayles (1990; dalam Wibowo, 2000) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan *research gap* di atas, maka peneliti ingin mengetahui lebih jauh mengenai kepuasan kerja karyawan PT Mayora Tbk Regional Jawa Tengah dan DIY. PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY ini merupakan distributor barang. Pada perusahaan ini program pemberdayaan telah banyak dilakukan yaitu berupa pelatihan dan pemeliharaan aset-aset sumberdaya manusia melalui sistem pengembangan sumberdaya manusia dengan memberikan kesempatan karyawan untuk melaksanakan studi penyetaraan pendidikan. Sedangkan pelatihan yang sering dilaksanakan meliputi: pelatihan 5 R (*resik, rapi, rajin, ringkas, dan ramah*), pelatihan SISTISMA (Sistem Teknologi Informasi Mayora), pelatihan *Smart Selling* dan pelatihan bagi team *non sales*, yang terdiri dari AMT (*Achievement Motivation Training*), leadership dan SAP (*Standart Accounting Procedur*). Selain adanya pelatihan PT Mayora Tbk juga memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk memberikan ide-ide demi keberlangsungan perusahaan, karena perusahaan PT Mayora Tbk regional Jateng dan DIY merupakan distributor sehingga karyawan memiliki tingkatan yang sama, mereka sering juga diikutkan dalam pembuatan keputusan tetapi hanya untuk kepentingan regional saja.

Sedangkan untuk budayanya sendiri pada perusahaan ini menerapkan budaya 5 R (*resik, rapi, rajin, ringkas, dan ramah*), budaya tersebut wajib dilaksanakan oleh semua

karyawan baik terhadap dirinya sendiri maupun terhadap konsumen, karena karyawan PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY setiap harinya akan lebih banyak berhubungan dengan konsumen. Selain itu juga karyawan dituntut untuk lebih inovatif, karena memang perusahaan ini setiap 3 bulan sekali akan mengeluarkan varian baru dari semua produk yang dihasilkan, baik itu rasa, kemasan maupun bentuk baru. Penggolongan karyawan juga menjadi budaya dari PT Mayora Tbk, yang meliputi enam golongan. Golongan I, terdiri dari *direct worker (merchandise, taskforce, SPG/SPB, helver, stuck keeper dan driver)*. Golongan II terdiri dari level staff (*security dan staff administrasi*). Golongan III terdiri dari *sales coordinator dan supervisor*. Golongan IV terdiri dari junior manager. Golongan V terdiri dari senior manager dan golongan VI meliputi senior manager. Selain menerapkan sistem penggolongan karyawan di perusahaan ini juga dilaksanakan program pengembangan karir melalui karir berjenjang dengan mengutamakan kaderisasi.

Walaupun program pemberdayaan dan budaya organisasi telah dilakukan, namun permasalahan terkait dengan sumberdaya manusia masih saja terjadi di perusahaan ini. Permasalahan tersebut meliputi tingkat kedisiplinan, dimana hampir tiap hari ada karyawan yang terlambat selain itu juga meninggalkan tempat kerja lebih awal ataupun mangkir, lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.1. Selain tingkat kehadiran kurangnya kedisiplinan karyawan juga ditunjukkan dengan ruang kerja mereka yang kurang tertata rapi. Permasalahan lain yang muncul adalah masih adanya karyawan yang keluar masuk tiap tahunnya, hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2. Permasalahan-permasalahan tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan kurang mendapatkan kepuasan selama mereka bekerja. Seperti yang diungkapkan oleh Lawler III (1998) bahwa ada beberapa

beberapa indikator yang terkait dengan kepuasan kerja, yaitu menurunnya tingkat absensi, menurunnya tingkat perputaran karyawan, meningkatnya disiplin kerja, meningkatnya loyalitas, dan menurunkan tingkat konflik.

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Karyawan pada Tahun 2006-2007**

Alasan Absen	2006				2007			
	TI	TII	TIII	TIV	TI	TII	TIII	TIV
Cuti	2	4	3	5	8	5	6	7
Cuti Sakit	6	5	6	8	6	7	11	10
Ijin	4	6	6	10	8	8	6	8
Mangkir	8	8	10	11	9	8	11	12
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>37</b>

Sumber: Data HRD PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY

Ket: T: Tri Semester

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa pada tahun 2006 dari semester satu sampai empat jumlah karyawan yang absen dengan alasan mangkir semakin meningkat. Sedangkan pada tahun 2007 dari semester pertama sampai keempat juga terlihat bahwa karyawan yang absen karena mangkir meningkat semakin harinya, walaupun pada semester kedua mengalami penurunan.

**Tabel 1.2**  
**Data Masuk dan Keluar Karyawan pada Tahun 2003-2007**

No	Jabatan	2003		2004		2005		2006		2007	
		M	K	M	K	M	K	M	K	M	K
1	Driver	4	1	0	1	0	0	2	1	0	2
2	Task Force	6	3	5	2	9	5	0	2	7	7
3	Merchandiser	9	5	5	2	10	5	11	7	3	6
4	Sales Promotion Girl	3	4	2	5	6	6	4	7	10	9
5	Staff Administrasi	0	1	1	3	0	1	0	2	2	1
6	Supervisor	2	1	1	1	0	1	0	1	1	1
7	Manager	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>26</b>

Sumber: Data HRD PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY

Ket:M: Masuk, K: Keluar



Tabel 2.2 memperlihatkan jumlah karyawan yang masuk dan keluar dari tahun 2003 sampai 2007. dari tabel tersebut diketahui bahwa rata-rata karyawan yang masuk dan keluar setiap tahunnya lebih banyak yang keluar daripada yang masuk. Rata-rata karyawan yang keluar tiap tahunnya adalah melebihi 50 % dari jumlah karyawan yang masuk.

Bagi banyak orang salah satu tujuan mereka bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kondisi kepuasan kerja akan tercapai bila dalam pekerjaan dapat menggerakkan motivasi yang kuat untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Masrukin, 2006). Akan tetapi jika indikasi-indikasi dari tingkat kepuasan kerja yang rendah masih muncul, maka hal tersebut menjadi suatu masalah.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan di arahkan untuk mengetahui apakah faktor pemberdayaan, *self efficacy* dan budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Kepuasan kerja para karyawannya bagi perusahaan akan bermanfaat dalam rangka meningkatkan kinerja dalam perusahaan tersebut, meningkatkan kinerja dalam perusahaan tersebut, meningkatkan output perusahaan dan efisiensi biaya dalam menangani masalah karyawan. Sedangkan bagi karyawan kepuasan kerja yang mereka alami menjadi salah satu indikator dalam peningkatan kesejahteraan hidup mereka (Sigiro dan Suyono, 2005).

Banyak faktor yang bisa memengaruhi kepuasan kerja individu dari faktor internal individu, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan

pengembangan. Sedangkan jika dipandang dari faktor luar individu adalah *hygienes* seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pendapatan, hubungan dengan sesama pegawai dan kondisi lingkungan kerja (King, 1990; dalam Sigiro dan Suyono, 2005).

Dengan menggunakan faktor-faktor penentu kepuasan kerja, terdapat beberapa *research gap* dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Debora (2006), peningkatan kepuasan kerja disebabkan oleh adanya pemberian *empowerment* (pemberdayaan). Menurut Nugroho (2004) *empowerment* (pemberdayaan) juga berpengaruh positif. Paulus dan Sigiro (2005) berpandangan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat terbentuk karena *self efficacy*. Orang yang memiliki *self efficacy* tinggi dan rendah tingkat kepuasannya juga akan berbeda. Koesmono (2005), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan, selain itu budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara langsung dan terhadap kinerja.

*Research problem* dari penelitian ini adalah bahwa walaupun di perusahaan PT Mayora Regional Jateng dan DIY dilaksanakan pemberdayaan melalui adanya pelatihan-pelatihan serta penanaman budaya organisasi, akan tetapi keluar masuknya karyawan dan rendahnya tingkat disiplin karyawan yang menjadi indikator awal yang dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang akhirnya juga akan memengaruhi kinerjanya Lawler III (1998) tetap ada tiap tahunnya. Selanjutnya untuk mengembangkan permasalahan dirumuskan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Bagaimanakah *empowerment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimanakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimanakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

4. Bagaimanakah *empowerment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimanakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimanakah *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
7. Bagaimanakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti empiris yang berkaitan dengan pengaruh antara variabel *empowerment*, *self efficacy*, dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan kinerja seperti:

1. Menganalisis pengaruh *empowerment* terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Menganalisis pengaruh *empowerment* terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini berguna untuk :

1. Pihak PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY

Menjadi bahan masukan bagi pihak pengambil keputusan di perusahaan PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY untuk meningkatkan kepuasan kerja

karyawannya yang nantinya akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja. Karena kepuasan yang terbentuk dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja dalam hal ini yaitu produktivitas karyawan juga akan meningkat.

2. Pihak lain

- a. Dapat digunakan sebagai bahan kajian empiris dan acuan dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
- b. Akademisi dari bidang sumber daya manusia khususnya dan bidang manajemen pada umumnya yang ingin mengetahui dan mengembangkan penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting, yang secara umum dalam organisasi, diterima sebagai suatu yang penting dalam bidang perilaku.

Luthans (1996) merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat turnover dan tingkat absensi terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan serta tingkat kelambanan. Fungsi kepuasan kerja adalah: (a) untuk meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. (b) untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi upah adalah: pertama, pengalaman kerja. Menurut PP No. 7 Tahun 1977, pengalaman kerja diukur berdasarkan pengelompokan terhadap masa kerja rendah dan masa kerja tinggi. Yang termasuk masa kerja rendah adalah yang belum mencapai 5 tahun, sedangkan masa kerja 5 tahun ke atas dikelompokkan masa kerja tinggi. Kedua, pendidikan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi pendapatan. Tingkat pendidikan juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi usaha penduduk perdesaan untuk mencari kesempatan kerja di luar daerah. Dengan demikian, semakin tinggi pendidikan seseorang, maka semakin tinggi kesempatan kerja di luar sector pertanian. Ketiga, tanggungan keluarga per rumah tangga. Tanggungan keluarga merupakan salah satu indikator ekonomi yang menunjukkan kecenderungan semakin tinggi jumlah tanggungan keluarga semakin berat ekonomi yang harus ditanggung. Hal ini disebabkan biaya konsumsi semakin tinggi sehingga sebagian besar pendapatan keluarga digunakan untuk makan dan memenuhi kebutuhan pokok sehingga sangat kecil kemungkinan dapat menabung. Jumlah tanggungan keluarga menunjukkan banyaknya orang yang ditanggung oleh kepala keluarga. Adapun orang yang ditanggung adalah istri, anak, orang tua, saudara dan orang lain yang tinggal serumah atau di luar rumah tetapi menjadi tanggungan kepala keluarga.

Kepuasan kerja seseorang tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Lawler III (1998), ukuran kepuasan kerja sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai

kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja.

### **2.1.2 Empowerment**

Pemberdayaan merupakan pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan atau (*empowerment*), adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1998). Sedangkan Straub (1989; dalam Sadarusman, 2004), mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja aorganisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Ford 1995; dalam Sadarusman, 2004).

Pemberdayaan merupakan sarana membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Ada dua karakteristik dalam pemberdayaan, bahwa karyawan didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan karyawan tidak hanya hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumberdaya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Secara tidak langsung karyawan juga

didorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh karyawan yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu atau tim.

Thomas dan Veltahouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Dari penelitian Spreitzer (1986; dalam Mahardiani, 2004) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

a. *Sense of meaning*

*Meaning* merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

b. *Sense of competence*

Kompetensi atau *self efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian



yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

c. *Sense of determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan.

d. *Sense of impact*

*Impact* atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat memengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif

Khan (1997) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam suatu organisasi. Model pemberdayaan tersebut yaitu:

**1. *Desire***

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Yang termasuk hal ini antara lain:

- a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas kesempatan kerja.
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
- d. Mengembangkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*).

## **2. Trust**

Tahap dua adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain:

- a. Memberi kesempatan kepada para karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi karyawan bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup.

## **3. Confident**

Tahap ke tiga dalam proses pemberdayaan adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan *confident* antara lain:

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan
- b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.

- d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

#### **4. *Credibility***

Tahap ke empat berupa menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* adalah:

- a. Memandang karyawan sebagai *partner* strategis
- b. Peningkatan target di semua pekerjaan.
- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

#### **5. *Accountability***

Tahap dalam proses pemberdayaan berikutnya adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini merupakan sarana evaluasi terhadap kinerja dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk dalam *accountability* antara lain:

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan tugas dan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
- d. Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.

- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

## **6. Communication**

Tahap ini merupakan tahap terakhir, diharapkan adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dengan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain:

- a. Menetapkan kebijakan *open door communication*.
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menyediakan kesempatan untuk *cross training*.

maupun operasional.

### **2.1.3. Self Efficacy**

Menurut Bandura (1997) *self Efficacy* adalah belief atau keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif (Santrock, 2001). Menurut Dale Schunk (1995, dalam Paulus Joko Sigiro dan Cahyono, 2005) *self efficacy* mempengaruhi siswa dalam memilih kegiatannya. Siswa dengan *self efficacy* yang rendah mungkin menghindari pelajaran yang banyak tugasnya, khususnya untuk tugas-tugas yang menantang, sedangkan siswa dengan *self efficacy* yang tinggi mempunyai keinginan yang besar untuk mengerjakan tugas-tugasnya.

Menurut Bandura (1997) dalam Tesis yang berjudul *Goal Orientation, Self Efficacy* dan Prestasi Belajar pada Siswa Peserta dan Non Peserta Program Pengajaran

Intensif di Sekolah oleh Retno Wulansari tahun 2001, ada beberapa faktor yang mempengaruhi *self efficacy* yaitu:

a. Pengalaman Keberhasilan (*mastery experiences*)

Keberhasilan yang sering didapatkan akan meningkatkan *self efficacy* yang dimiliki seseorang sedangkan kegagalan akan menurunkan *self efficacy*-nya. Apabila keberhasilan yang didapat seseorang lebih banyak karena faktor-faktor di luar dirinya, biasanya tidak akan membawa pengaruh terhadap peningkatan *self efficacy*. Akan tetapi, jika keberhasilan tersebut didapatkan dengan melalui hambatan yang besar dan merupakan hasil perjuangannya sendiri, maka hal itu akan membawa pengaruh pada peningkatan *self efficacy*-nya.

b. Pengalaman Orang Lain (*vicarious experiences*)

Pengalaman keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan dengan individu dalam mengerjakan suatu tugas biasanya akan meningkatkan *self efficacy* seseorang dalam mengerjakan tugas yang sama. *Self efficacy* tersebut didapat melalui social models yang biasanya terjadi pada diri seseorang yang kurang pengetahuan tentang kemampuan dirinya sehingga mendorong seseorang untuk melakukan modeling. Namun *self efficacy* yang didapat tidak akan terlalu berpengaruh bila model yang diamati tidak memiliki kemiripan atau berbeda dengan model.

c. Persuasi Sosial (*Social Persuasion*)

Informasi tentang kemampuan yang disampaikan secara verbal oleh seseorang yang berpengaruh biasanya digunakan untuk meyakinkan seseorang bahwa ia cukup mampu melakukan suatu tugas.

d. Keadaan fisiologis dan emosional (*physiological and emotional states*)

Kecemasan dan stress yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas sering diartikan sebagai suatu kegagalan. Pada umumnya seseorang cenderung akan mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai oleh ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan atau gangguan somatic lainnya. *Self efficacy* biasanya ditandai oleh rendahnya tingkat stress dan kecemasan sebaliknya *self efficacy* yang rendah ditandai oleh tingkat stress dan kecemasan yang tinggi pula.

Sedangkan Jones (1986) mengungkapkan sumber atau indikator dari *self efficacy* yang tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan oleh Bandura, yaitu: perasaan mampu melakukan pekerjaan, kemampuan yang lebih baik, senang pekerjaan yang menantang dan kepuasan terhadap pekerjaan.

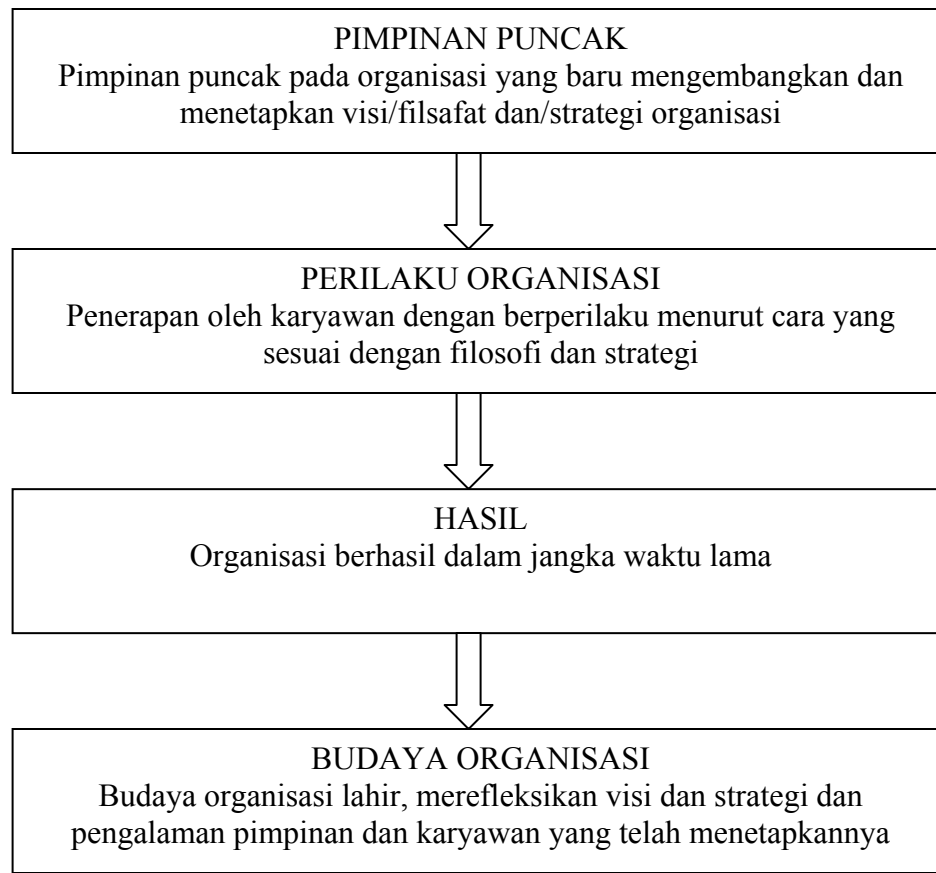
#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

Pemahaman para pakar mengenai budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai kehidupan yang mengikat semua orang dalam organisasi mendasari arti penting pemahaman budaya organisasi orang-orang yang tergabung didalamnya. Menurut Robbin (2007) terdapat empat jenis budaya organisasi yaitu tipe akademik, tipe kelab, tim bisbol, dan banteng. Sedangkan menurut Tosi dkk (dalam Munandar 2001) menguraikan lima tipe budaya organisasi yaitu tipe *charismatic vs self-suffiant*, tipe *paranoid vs trusting*, tipe *avoidant vs achievment*, tipe *politicied vs focused*, tipe *bureaucratic vs creative*. Tidak ada suatu tipe budaya yang dominan dan ekstrem dalam suatu perusahaan. Untuk menjadi organisasi yang kuat dan sehat, organisasi haruslah memiliki campuran dari berbagai macam tipe kepribadian, karena tidak ada yang menjadi dominan dan ekstrem. Organisasi haruslah mampu mengadopsi dari berbagai tipe

kepribadian yang sehat yaitu budaya *self-sufficient* (prakarsa individu), *trusting* (kepercayaan), *achievement* (prestasi), *focused* (fokus), *creative* (kreatif).

Robbin (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Budaya organisasi juga dapat membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen bersama. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat kerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga produktivitas meningkat untuk mencapai tujuan organisasi

Budaya dalam suatu organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengerahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu (Turner, 1994). Pengertian ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan. Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Budaya oleh Robbins dan Coulter (1996) diartikan sebagai sistem atau pola-pola nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktek-praktek yang terus berlanjut; mengarahkan orang untuk berperilaku dan dalam upaya memecahkan masalah.



**Gambar 2. 1. Proses Pembentukan Budaya Organisasi**

Sumber: John. P. Kotter dan James L. Hasket (1990), *Corporate Culture and Performance* (New York; The free Press) p.8 dalam Nawawi (2003).

Robbins (2007) menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan, mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.



3. Orientasi ke keluaran. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
4. Orientasi ke orang. Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut mempertimbangkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.
5. Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok (teams) daripada seputar perorangan.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan *status quo* dibandingkan dengan pertumbuhan.

#### **2.1. 5. Kinerja**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan (Dessler, 1997). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2003) kinerja

adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Gibson et al. (1995) menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu. Beberapa faktor yang berperan dalam kinerja antara lain adanya keseimbangan antara pekerja dan lingkungan yang berada didekatnya yang meliputi individu, sumberdaya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (dalam BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk: (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja, (2) sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi (BPKP, 2000).

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan didalam implementasi mereka melayani program sosial, memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Martin & Whiddon, 1988) :

- a. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan
- b. Bermanfaat dari pengawasan
- c. Merasa terikat dalam melayani klien
- d. Berhubungan baik dengan staff lain
- e. Mempertunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas
- f. Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik
- g. Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bisa meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

Dessler (1997) mengatakan ada 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

- a. Kualitas: tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu: tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas: tingkat penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian: tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen kerja: tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## **2. 2. Penelitian Terdahulu**

Debora (2006) melakukan penelitian terhadap dosen tetap yang berjumlah 2.327 orang yang tersebar pada 119 buah PTS di lingkungan kopertis Wilayah XI Kalimantan. Dia ingin mengetahui pengaruh pemberdayaan kerja dan psikologis terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja dosen tetap perguruan tinggi swasta. Hasil penelitiannya adalah pemberdayaan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja,

pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional, pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepercayaan organisasional dan kepercayaan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Koberg et al. (1999) melakukan penelitian empiris tentang faktor-faktor penyebab pemberdayaan dan hasilnya. Studi ini bertujuan untuk menguji hubungan dan akibat dari pemberdayaan dibagi menjadi dua faktor, yaitu faktor organisasional dan individual. Hasil studi ini mengatakan bahwa persepsi pemberdayaan dipengaruhi oleh faktor organisasional dan faktor individual, hanya saja tidak ada perbedaan pada jenis kelamin dan etnis karyawan terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas kerja dan juga menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Paulus Joko Sigiro dan Suyono (2005) melakukan penelitian terhadap karyawan non produksi PT Kusumahadi Santoso Surakarta. Tujuan penelitiannya adalah ingin mengetahui perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari *locus of control*, tipe kepribadian dan *self efficacy*. Hasil penelitiannya adalah bahwa kaum eksternal mengalami kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan kaum internal. Kemudian orang yang memiliki tipe kepribadian A mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada orang yang berkepribadian tipe B. Sedangkan orang yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung mengalami kepuasan kerja yang tinggi daripada orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah.

Koesmono (2005) mengadakan penelitian terhadap karyawan dari lima perusahaan pengolahan kayu berskala menengah di lima kota yaitu, Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto dan Pasuruan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh

budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasil penelitiannya ini adalah terdapat hubungan kausalitas bahwa pengaruh yang terbesar yaitu motivasi terhadap kepuasan kerja, urutan berikutnya budaya organisasi terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja, budaya organisasi terhadap kinerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan yang terakhir adalah kepuasan kerja terhadap kinerja.

Marno Nugroho (2004) melakukan penelitian terhadap dosen Unissula. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap pemberdayaan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja. Hasil dari penelitian ini adalah *locus of control*, tekanan, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan sendiri juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah persepsi pemberdayaan dipengaruhi oleh faktor internal dan organisational.

Masrukin (2006) melakukan penelitian terhadap pegawai Kantor Pengelolaan Pasar Daerah (KPPD) Kabupaten Demak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan motivasi kerja pegawai menyebabkan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja. Peningkatan kondisi kepuasan kerja akan diikuti oleh peningkatan prestasi kerja pegawai. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja tetapi tidak

signifikan. Sedangkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sutanto (2002) melakukan penelitian yang hasilnya bahwa budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan mempunyai ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

## **2. 3. Pengaruh Antar Variabel**

### **2. 3. 1. Pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja**

Konsep pemberdayaan secara lebih luas dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1995 dalam Wibowo, 2007) sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang akan menghasilkan kepuasan. Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan, di kalangan anggota, organisasi akan tumbuh perasaan menjadi anggota kelompok. Tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya. Terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain.

Dengan demikian, pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan. Akibatnya akan meningkatkan kepuasan kerja, kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang jelas, dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai. Pengakuan merupakan penghargaan sehingga menyebabkan orang bekerja melihat sinar baru dan lebih menghargai (Wibowo, 2007).

Pemberdayaan adalah merupakan suatu teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Conger dan Kanungo, 1989; dalam Debora, 2006). Menurut Kanter (1987; dalam Debora, 2006), bekerja dalam kondisi yang diberdayakan memiliki dampak yang positif bagi karyawan, yaitu meningkatkan perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang rendah. Situasi kerja yang diberdayakan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktik manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pekerja tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:  
H1 : *Empowerment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2. 3. 2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kepuasan Kerja.**

*Self efficacy* merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal. *Self efficacy* berhubungan dengan kepuasan kerja dimana jika seseorang memiliki *self efficacy* yang tinggi maka cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya.

Bandura (1991) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut juga tinggi.



Berbeda individu dengan *self efficacy* rendah yang akan cenderung tidak mau berusaha atau lebih menyukai kerjasama dalam situasi yang sulit dan tingkat kompleksitas tugas yang tinggi (Lee dan Babko, 1994). Hasil penelitian Bandura (1985; dalam Paulus Joko Sigiuro dan Suyono, 2005) ketika menerima umpan balik yang negative, individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan merespon dengan meningkatkan usaha dan motivasi sedangkan individu dengan *self efficacy* yang rendah akan cenderung rendah diri dan menyebabkan menurunnya kinerja individu tersebut. Maka dari pendapat di muka dapat disimpulkan bahwa individu dengan *self efficacy* tinggi akan mengalami kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan individu dengan *self efficacy* yang rendah akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang rendah pula.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:  
H2 : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **2. 3. 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Kesesuaian karakteristik individu dengan budaya organisasi akan berhubungan dengan kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan kemungkinan pindah kerja (Sutanto, 2002). Organisasi yang mempekerjakan individu dengan nilai-nilai yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila tidak ada kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan budaya organisasi akan menimbulkan karyawan yang kurang termotivasi dan komitmen kerjanya rendah serta tidak terciptanya kepuasan kerja. Akibatnya tingkat perputaran karyawan lebih tinggi karena mereka memilih pindah ke organisasi lain (Robbins, 1996)

Sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan karyawan terhadap hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan

bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (1992; dalam Soedjono, 2005 ) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:  
H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **2. 3.4. Pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan dengan faktor internal dan organisasional yang mendukung pemberdayaan (dalam perspektif kognitif, afektif maupun konatif) akan memberikan hasil (*outcomes*) baik untuk individu maupun organisasi secara keseluruhan. Persepsi terhadap pemberdayaan dapat meningkatkan nilai kerja secara individual. Peningkatan kepuasan kerja dan memberikan kontribusi terhadap produktivitas. Hasil ini (khususnya yang kognitif) telah ditunjukkan oleh (Eylon dan AU, 1996: Fulford dan Enz, 1995: Spreitzer dalam Marno Nugroho, 2004).

Sedangkan menurut Corsun dan Enz (1989; dalam MarnoNugroho, 2004) serta Spreitzer (1995) meneliti pengaruh *support based relationship* terhadap pemberdayaan. Ukuran kinerja sebagai dampak proses pemberdayaan akan menyangkut konstruk *personal influence, self efficacy dan meaningfulness*.

Menurut Wibowo (2007) pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Departemen atau tim menjadi lebih antusias, aktif dan sukses. Karyawan menguasai pemahaman dan

ketrampilan baru dan dengan memberi kesempatan melihat sesuatu dengan cara berbeda, merefleksikan apa yang dilihat dan mengembangkan ketrampilan baru.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Empowerment* (pemberdayaan) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **2.3.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan persepsi individu atau kelompok dalam organisasi (Gibson, 2000). Budaya organisasi menentukan identitas dari suatu kelompok, dalam kelompok ini diartikan sebagai suatu organisasi (Hofstede, 1996). Hasil studi Kotter dan Heskett (1990; dalam Suharto dan Cahyono, 2005) budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang dan perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Sutanto, 2002).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.6. Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan**

Kepercayaan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan yang

terbaik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *self efficacy* dapat meningkatkan kinerja individual. Meta analisis yang dilakukan oleh Judge dan Bono (2001) menemukan ada hubungan positif antara *self efficacy* dan kinerja individual. Penelitian yang dilakukan oleh Amir Erez dan Timothy Judge (2001) juga menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara *self efficacy* dan kinerja individual.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2. 3. 7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan karyawan sebuah organisasi yang merasa bahwa organisasi secara berkelanjutan memuaskan kebutuhan mereka (Anderson,1994). Berbagai penelitian tentang kepuasan kerja telah dilakukan seperempat abad yang lalu Locke(1984; dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005). Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan sesuatu yang statis, tetapi merupakan suatu subjek yang dapat memengaruhi dan memodifikasi berbagai kekuatan yang ada dalam diri individu karyawan. Suatu studi empiris mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh Baron (1985; dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005), mengindikasikan bahwa kondisi kerja dapat membantu meningkatkan minat kerja, promosi dan meminimalisir konflik antar karyawan yang semuanya itu akan mengarah pada kepuasan kerja karyawan. Menurut Lum (1994), suatu program perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen atau sesama karyawan, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan. Studi yang

dilakukan oleh Madu (1998; dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005) menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja, baik untuk perusahaan kecil maupun besar.

Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan memengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (1988; dalam Parwanto dan Wahyudin, 2005) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikasi kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, *turn over*, dimana kedua hal tersebut dapat memunculkan biaya yang tinggi dalam

organisasi, sehingga perusahaan sangatlah beralasan secara ekonomi untuk memberi perhatian terhadap kepuasan kerja karena sangat memengaruhi kinerja karyawan dan efektivitas organisasi (Lawler III, 1998).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dalam meningkatkan kontribusi para karyawan kepada organisasi, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan. Beberapa pakar manajemen sepakat menyatakan bahwa pemberdayaan akan mendatangkan manfaat dan keuntungan bagi organisasi (Holosko et al., 2001). Pemberdayaan dipandang mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Sedangkan kreativitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh dan berkembangnya inovasi. Karyawan yang memiliki kreativitas akan selalu mencari cara atau metode baru yang murah dan tepat dalam upaya menghasilkan suatu produk yang berkualitas atau dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya. Karyawan yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup bagi organisasi dalam lingkungan yang kondisi kompetitif.

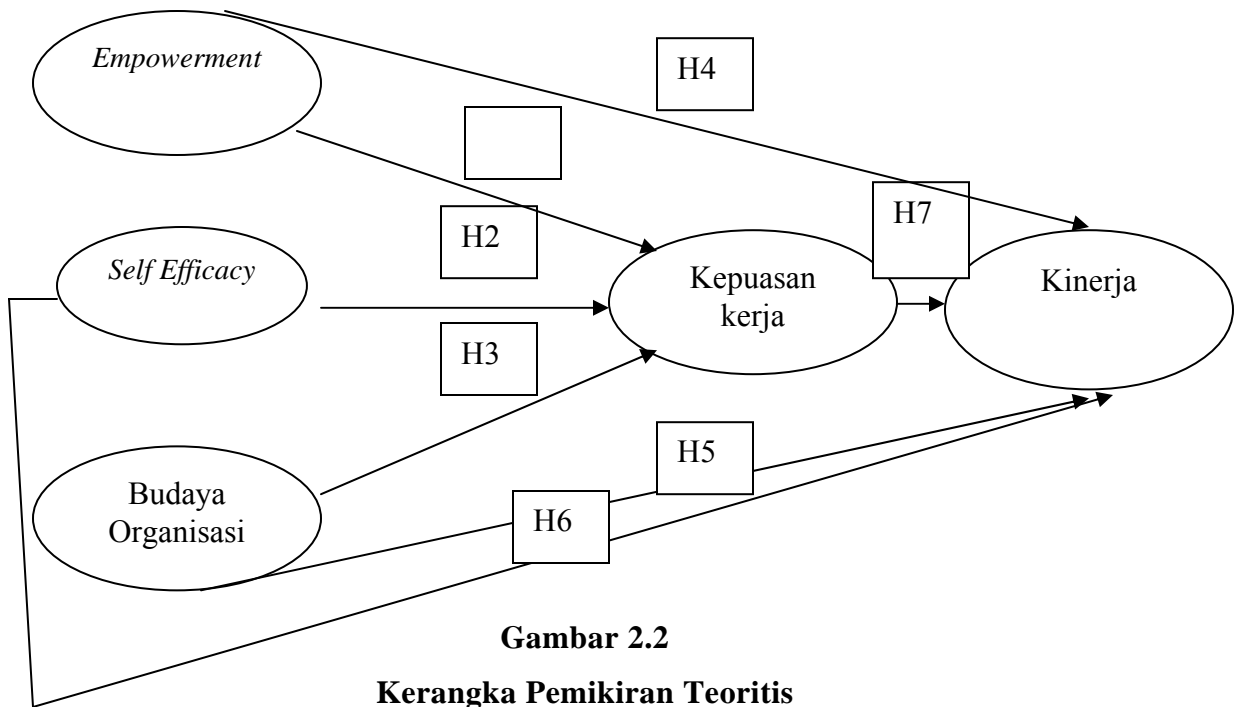
Pemberdayaan karyawan dilakukan di dalam organisasi dengan fokus pada penyediaan produk dan jasa pelayanan. Melalui konsep ini, karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Untuk itu dibutuhkan komunikasi atau saling tukar-menukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan

karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memnerikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi kerja.

Sedangkan *self efficacy* merupakan sebuah keyakinan tentang probabilitas bahwa seseorang dapat melaksanakan dengan sukses beberapa tindakan atau masa depan dan mencapai beberapa hasil. Menurut Bandura (1992; dalam Gardner dan Pierce 2006), efikais diri mencerminkan suatu keyakinan individu sesaat disaat kemampuan mereka melaksanakan tugas spesifik pada suatu tingkatan kinerja yang spesifik pula.

Budaya organisasi merupakan persepsi individu atau kelompok dalam organisasi (Gibson, 2000). Budaya organisasi menentukan identitas dari suatu kelompok, dalam kelompok ini diartikan sebagai suatu organisasi (Hofstede, 1996). Hasil studi Kotter dan Heskett (1988; dalam Suharto dan Cahyono, 2005) budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang dan perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini kerangka pemikiran teoritis yang di ajukan adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sumber: Debora (2006), Sigoro dan Suyono (2005), Engko (2006), Soedjono (2005), Koesmono (2006), Guritno (2005) dikembangkan dalam penelitian ini.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Dalam Bab III ini akan diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap model pengaruh *empowerment*, *self efficacy* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY.

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1. Jenis data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Data subyek yaitu jenis data yang berupa karakteristik dari seorang, yaitu terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja.
2. Data fisik yaitu jenis penelitian yang berupa bangunan perusahaan.
3. Data dokmenter, yaitu data-data yang diperoleh dari perusahaan terkait dengan kondisi subjek yang diteliti.

##### **3. 1. 2. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder :

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Dalam hal ini data diperoleh melalui kuesioner yang

dibagikan kepada responden yaitu karyawan PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY.

## 2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang dipublikasikan oleh PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY yang relevan dengan penelitian ini.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi target adalah sekelompok orang yang mempunyai pengetahuan dan pandangan serta mampu memberikan tanggapan terhadap isi survei. Populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga. Dalam riset survei organisasional, populasi adalah semua anggota organisasi (Fuad Mas'ud, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY yang keseluruhan berjumlah 250 karyawan.

Sedangkan sampel adalah bagian kecil dari suatu populasi. Teknik sampling yang digunakan adalah *proporsional random sampling*. Metode ini relatif sederhana karena hanya memerlukan satu tahap prosedur pemilihan sampel. Setiap elemen populasi secara independen mempunyai probabilitas untuk dipilih satu kali (tanpa pengembalian). Oleh karena itu, untuk dapat menggunakan metode ini diperlukan kerangka sampel yang jelas yang memuat semua elemen populasi (Fuad Mas'ud, 2004). Besarnya sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan rumus Slovin (Husain Umar, 2002), yaitu sebagai berikut:

### Rumus 1. Penentuan sampel

$$n = \frac{N}{1 + Ne}$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = prosentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Dalam penelitian ini, N = 250

e = 5 %

jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{250}{1 + 250 \times 0,05^2} \\ &= 161 \end{aligned}$$

Untuk mendapat sampel sebanyak 161 karyawan dari seluruh populasi yang berjumlah 250 karyawan dilakukan dengan bantuan komputer untuk membuat tabel nomor karyawan secara acak. Kemudian dilakukan pemilihan sampel terhadap nomor 1-161 secara acak.

**Tabel 3.1**  
**Distribusi sampel pada masing-masing bagian**

No	Jabatan	populasi	Presentase	Sample
1	Driver	30	18,48%	18
2	Task Force	45	27,72%	31
3	Merchandiser	55	33,88%	32
4	Sales Promotion Girl	74	45,584%	48
5	Staff Administrasi	17	10,472%	12
6	Supervisor	25	15,4%	15
7	Manager	4	2,464%	2
	Total	250	100%	161

Sumber: HRD Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY

### 3. 3. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel

#### 3. 1.1. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini diuraikan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi-definisi operasional variabel sebagai dasar pengukuran nilai konstruk dapat dilihat pada tabel 3 2

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Keterangan	Pengukuran
<i>Empowerment</i>	Program yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam rangka untuk mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan memengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7(Sangat Setuju)
<i>Self Efficacy</i>	Keyakinan seseorang untuk menjalankan tugas pada tingkat tertentu yang memengaruhi aktifitas pribadi terhadap pencapaian tugas.	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)
<b>Budaya organisasi</b>	sistem atau pola-pola nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktek-praktek	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat

	yang terus berlanjut; mengarahkan orang untuk berperilaku dan dalam upaya memecahkan masalah	Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)
<b>Kepuasan Kerja</b>	Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan.	Skala Likert 1-7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)
<b>Kinerja</b>	Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)

### 3.1 .2 Indikator Variabel

Berikut ini akan diuraikan Indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini. indikator-indikator pengukuran nilai-nilai konstruk dapat dilihat pada tabel 3.4.

**Tabel 3.3**  
**Indikator Varibel**

<b>Konstruk</b>	<b>Indikator Variabel</b>
<i>Empowerment</i>	X1: pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu X2: pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu X3: pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi individu X4: Keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan X5: Rasa percaya diri pada kemampuan individu X6: Keinginan untuk mencapai target X7: Ketepatan pilihan pekerjaan X8: Ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja X9: Kemampuan menentukan cara dalam melakukan pekerjaan. X10: Kemampuan dalam mengelola pelanggan (Thomas dan Velthohouse, 1990)
<i>Sel Efficacy</i>	X11 : Perasaan mampu melakukan pekerjaan X12: Kemampuan yang lebih baik

	X13 : Senang pekerjaan yang menantang X14 : Kepuasan terhadap pekerjaan (Jones,1986)
Budaya Organisasi	X15 : Inovasi dan pengambilan resiko X16 : Perhatian terhadap detail X17 : Orientasi ke keluaran X18 : Orientasi ke orang X19 : Orientasi ke team X20 : Keagresifan X21: Stabilitas (Robbins,2007)
Kepuasan Kerja	X22 : Tingkat absensi X23 : Tingkat perputaran pegawai X24 : Disiplin kerja X25 : Loyalitas X26 :Konflik di lingkungan kerja (Lawler III,1996)
Kinerja	X27 : Kualitas X28 : Kuantitas X29 : Ketepatan waktu X30 : Efektivitas X31 : Kemandirian X32 : komitmen kerja (Dessler, 1992)

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua berisi

pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Adapun skala yang digunakan sebagai pengukuran variabel pada jawaban atau isian kuesioner dari para responden adalah dengan menggunakan skala *like* likert, yang berisi tujuh tingkat jawaban dari 1 sangat tidak setuju samapi 7 sangat setuju.

### **3.5. Pengujian Terhadap Alat Pengumpulan Data**

#### **3.5.1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrument atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrument dikatakan valid, bila instrument tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap (Sutrisno Hadi, 2001).

Cara yang paling banyak dipakai untuk mengukur validitas suatu alat pengukur adalah dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh pada masing-masing item (pertanyaan) dengan skor totalnya. Skor total adalah jumlah skor semua butir pertanyaan pada kuesioner persepsi terhadap gaya kepemimpinan. Bila sekiranya skor semua pertanyaan yang disusun berkorelasi positif dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur mempunyai validitas. Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan kuesioner. Keandalan kuisisioner mempunyai arti bahwa kuisisioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini tidak dilakukan uji validitas karena kuesioner yang digunkan adalah adopsi dari kuesioenr yang pernah dipakai pada penelitian sebelumnya.

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama (Sutrisno Hadi, 2001).

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula cronbach alpha (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum dianggap reliabel apabila nilai alfa cronbachnya  $> 0,6$  (Hair et al, 1995 dalam Sutrisno Hadi, 2001). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

#### Rumus 3. 1.Penentuan tingkat Reliabilitas

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \hat{\epsilon}_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.0
- $\sum \hat{\epsilon}_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari  $1 - (\text{standard loading})^2$



### 3.6. Analisis Data

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data penelitian. Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisis yang dipilih yang dipilih dalam penelitian ini untuk menganalisis data adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*), yang dioperasikan melalui program AMOS. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2006).

Alasan menggunakan teknik analisis SEM dalam penelitian ini karena keunggulannya dalam penelitian manajemen yaitu dapat mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sering digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh-pengaruh variabel-variabel secara teoritis. Sedangkan digunakannya program AMOS dalam penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk:

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear.
- b. Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten
- c. Memuat pengukuran kesalahan (error) baik pada variabel dependen dan independen
- d. Mengukur efek langsung dan tidak langsung dari variabel dependen dan variabel independen

- e. Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, persamaan (simultaneity), dan interdependensi.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*konstruk*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2006):

Persamaan-persamaan struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

**Rumus 3.2**  
**Model Persamaan Structural**

Kepuasan Kerja :  $\beta_1 Ep + \beta_2 S. Eff + \beta_3 BO + Z_1$

Kinerja Karyawan:  $\beta_1 Ep + \beta_3 BO + \beta_4 KK + Z_2$

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. 4**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 ep + e1$	$X22 = \lambda_{22} Kep.Ker + e22$
$X2 = \lambda_2 ep + e2$	$X23 = \lambda_{23} Kep.Ker + e23$
$X3 = \lambda_3 ep + e3$	$X24 = \lambda_{24} Kep.Ker + e24$
$X4 = \lambda_4 ep + e4$	$X25 = \lambda_{25} Kep. Ker + e25$
$X5 = \lambda_5 ep + e5$	$X26 = \lambda_{26} Kep. Ker + e26$

$X_6 = \lambda_6 \text{ ep} + e_6$	$X_{27} = \lambda_{27} \text{ Kin. Kar} + e_{27}$
$X_7 = \lambda_7 \text{ ep} + e_7$	$X_{28} = \lambda_{28} \text{ Kin. Kar} + e_{28}$
$X_8 = \lambda_8 \text{ ep} + e_8$	$X_{29} = \lambda_{29} \text{ Kin. Kar} + e_{29}$
$X_9 = \lambda_9 \text{ ep} + e_9$	$X_{30} = \lambda_{30} \text{ Kin. Kar} + e_{30}$
$X_{10} = \lambda_{10} \text{ ep} + e_{10}$	$X_{31} = \lambda_{31} \text{ Kin. Kar} + e_{31}$
$X_{11} = \lambda_{11} \text{ S.eff} + e_{11}$	$X_{32} = \lambda_{32} \text{ Kin. Kar} + e_{32}$
$X_{12} = \lambda_{12} \text{ S.eff} + e_{12}$	
$X_{13} = \lambda_{13} \text{ S.eff} + e_{13}$	
$X_{14} = \lambda_{14} \text{ S.eff} + e_{14}$	
$X_{15} = \lambda_{15} \text{ BO} + e_{15}$	
$X_{16} = \lambda_{16} \text{ BO} + e_{16}$	
$X_{17} = \lambda_{17} \text{ BO} + e_{17}$	
$X_{18} = \lambda_{18} \text{ BO} + e_{18}$	
$X_{19} = \lambda_{19} \text{ BO} + e_{19}$	
$X_{20} = \lambda_{20} \text{ BO} + e_{20}$	
$X_{21} = \lambda_{21} \text{ BO} + e_{21}$	

#### 4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi model yang dibangun

SEM hanya menggunakan matrik varian atau kovarian sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah 100-200. sedangkan untuk ukuran sampel adalah minimum sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimeted parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal adalah 100.

#### 5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul prolem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan banyak konstruk.

## 6. Kesesuaian kriteria Goodness of fit

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sample, normalitas dan linearitas, outlier, dan multikolinearitas serta singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan *cut of valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak.

- $\chi^2$  – Chi square Statistik. Model yang diuji dipandang baik/memuaskan apabila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0,005$  atau  $p > 0,10$ .
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck dalam Ferdinand, 2006).
- GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al. Hulland et al. dalam Ferdinand, 2006)
- CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square  $\chi^2$

relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).

- TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$  (Hair et al. 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
- CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel 3.4 berikut:

**Tabel 3.4:**  
*Goodness of-fit Indices*

<b>Goodness of-fit index</b>	<b>Cut-off Value</b>
$\chi^2 - Chi-square$	< chi square table
<b>1. Significance Probability</b>	$\geq 0.05$
<b>2. RMSEA</b>	$\leq 0.08$
<b>3. GFI</b>	$\geq 0.90$
<b>4. AGFI</b>	$\geq 0.90$
<b>5. CMIN/DF</b>	$\leq 2.00$
<b>6. TLI</b>	$\geq 0.95$
<b>7. CFI</b>	$\geq 0.95$

## 7. Menginterpretasikan dan memodifikasi model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau

mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, dalam Ferdinand 2006).

Modifikasi model pertama kali diuji dengan menguji *standardized residual* yang dilakukan oleh model. *Cut-off* value sebesar 2,58 (Hair et al, Joreskog dalam Ferdinand, A, 2006) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

### **3. 7. Pengujian Hipotesis**

**Langkah Pertama**, adalah menguji apakah indikator yang dipergunakan dalam dua atau lebih variabel yang dihipotesiskan sesuai untuk menguji hipotesis yang dikembangkan (Ferdinand A, 2006). Penelitian ini bekerja dengan lima variabel. Peneliti harus mengembangkan variabelnya agar data yang diperoleh dan digunakan untuk menyusun informasi guna penarikan kesimpulan adalah data yang sesungguhnya yang ingin diketahui atau apa yang disebut dengan validitas yaitu mengukur apa yang seharusnya diukur (*to measure what should be measured*).

Penelitian ini dikembangkan dari berbagai indikator atau proksi yang datanya digunakan untuk menjelaskan atau mendefinisikan variabel yang hendak diketahui datanya itu. Dengan perkataan lain, penelitian ini ingin mendapatkan sebuah data dan data itu dihasilkan dari data yang lain. Data yang dibentuk itu disebut data variabel laten, sedangkan data yang membentuk disebut dengan variabel proksi atau variabel indikator.

Penelitian ini akan mengembangkan prosi untuk variabel *empowerment*, *self efficacy*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil pengujian yang dilakukan pada langkah di atas menghasilkan dimensi konstruk penelitian seperti yang tersaji berikut ini:

1. Konstruk yang dibangun dari 10 (sepuluh) indikator yang memberi ciri *empowerment* yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu, pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi individu, keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan, Rasa percaya diri pada kemampuan individu, keinginan untuk mencapai target, ketepatan pilihan pekerjaan, ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja, kemampuan menentukan cara dalam melakukan pekerjaan, kemampuan dalam mengelola pelanggan.
2. Konstruk yang dibangun dari 4 (empat) indikator yang memberi ciri *self efficacy* yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai perasaan mampu melakukan pekerjaan, kemampuan yang lebih baik, senang pekerjaan yang menantang dan kepuasan terhadap pekerjaan.
3. Konstruk yang dibangun dari 7 (tujuh) indikator yang memberi ciri budaya organisasi yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai inovasi dan pengambilan resiko, stabilitas dan keamanan, penghargaan terhadap orang, orientasi hasil, orientasi team dan kolaborasi serta keagresifan.



4. Konstruk yang dibangun dari 5 (lima) indikator yang memberi kepuasan kerja yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai tingkat absensi, tingkat perputaran karyawan, disiplin kerja, loyalitas, dan konflik di lingkungan kerja.
5. Konstruk yang dibangun dari 6 (enam) indikator yang memberi ciri kineja karyawan yang tidak mempunyai hubungan kausalitas dengan variabel latennya masing-masing mengenai kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

**Langkah Kedua** seperti yang telah diuraikan pada langkah pertama, pengujian ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan telah mencerminkan variabel latennya, karena itu dapat diterima sebagai variabel indikator yang sesuai untuk variabel laten yang digunakan.

Untuk melihat apakah variabel indikator yang digunakan sesuai untuk pengujian hipotesis yang dikembangkan, maka dilakukan pengujian muka (*face validity test*) terhadap berbagai hubungan logis (*logical connection*) antar variabel indikator dari dua variabel yang dihipotesiskan hubungan atau kausalitasnya. Selanjutnya adalah merencanakan penelitian apakah variabel indikator tersebut layak digunakan dalam pengujian hipotesis ini, karena itu layak untuk dikumpulkan responden penelitian, maka dilakukan uji *logical connection* antara variabel indikator sesuai dengan hipotesis dasarnya. Langkah ini dilakukan terhadap enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (Ferdinand, 2006).



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV ini disajikan gambaran dan penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada analisis hasil tersebut.

#### **4.1. Gambaran Umum PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY**

PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY beralamat di Jl. Kawasan Industri Candi Blok 20 A No.12 Semarang. PT Mayora Regional Jateng dan DIY ini berdiri sejak tanggal 15 Oktober 1984. Untuk regional Jateng dan DIY areanya adalah sebagai berikut:

1. Semarang : Jl. Kawasan Industri Candi Blok 20 A No.12
2. Yogyakarta: Kantor Area di Jl. Godean KM 4

### 3. Purwokerto: Kantor Area di Jl. Pramuka No.11

PT Mayora Regional Jateng dan DIY berfungsi sebagai distributor barang. Sedangkan untuk kantor pusatnya berada di Jakarta. Adapun barang-barang yang didistribusikan oleh perusahaan ini, meliputi: *consumer goods*, antara lain: *food* dan *non food*. PT Mayora Regional Jateng dan DIY ini memiliki 17 titik yang tersebar di seluruh wilayah Jateng dan DIY. Dimana masing-masing titik tersebut dibagi menjadi 3 area besar dan setiap area tersebut dinamakan Area Seal Officer. Tiga ASO tersebut, yaitu:

1. ASO I wilayahnya meliputi: Semarang, Pekalongan, Kudus, Lasem, Salatiga dan Magelang.
2. ASO II wilayahnya meliputi: Banyumas dan Tegal.
3. ASO III wilayahnya meliputi: Yogyakarta, Solo dan Purworejo

Setiap ASO terdapat 3 Head of Area berdasarkan produk. Adapun ketiga *Head of Area* tersebut adalah:

1. Head of Area I: produknya biskuit dan beverage.
2. Head of Area II: produknya candy, wafer dan coklat.
3. Head of Area III: produknya *caffè*, health food dan instant food.

Setiap head area memiliki *team of merchandise* sebanyak 21 orang.

## **4.2. Gambaran Umum Responden**

Dari kuesioner yang disebarkan terhadap 161 responden, dapat terkumpul semua, yaitu 87 orang laki-laki dan 74 orang perempuan. Pada bagian ini akan diuraikan ringkasan karakteristik responden yang merupakan karyawan PT Mayora Tbk. Regional

Jateng dan DIY. Karakteristik responden ini perlu diperhatikan, mengingat pada dasarnya setiap individu mempunyai kecenderungan yang berbeda dalam melakukan kinerja. Ciri-ciri individu yang digunakan untuk mengkarakteristik responden dalam penelitian ini meliputi : umur, jenis kelamin, pendidikan, dan lama masa kerja.

#### 4.2.1. Responden Menurut Umur

Usia merupakan karakteristik yang penting untuk diperhatikan, mengingat bahwa secara umum usia mempengaruhi kondisi kesehatan seseorang. Ada suatu keyakinan yang luas bahwa kinerja merosot dengan makin tuanya seseorang. Sering diandaikan ketrampilan seorang individu terutama kecepatan, kecekatan, dan kekuatan mengalami penurunan. Kebosanan pekerjaan yang berlarut-larut dan kurangnya rangsangan intelektual semuanya menyumbang pada berkurangnya kinerja (Robbin, 2007). Data deskriptif tentang usia responden dapat dilihat dalam Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Responden Menurut Umur**

Umur (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
20-30	56	34,78 %
31-40	68	42,23%
40-50	37	22,98%
Jumlah	161	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

#### 4.2.2. Responden Menurut Jenis Kelamin

Gender merupakan sesuatu yang sensitif bagi beberapa orang. Dalam pekerjaan tertentu ada yang tidak bisa dilakukan oleh mereka kaum perempuan, walaupun sekarang sudah banyak perempuan yang mengerjakan pekerjaan kaum laki-laki. Perempuan dianggap tidak mampu untuk melakukan pekerjaan berat. Pada PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY ini juga lebih banyak kaum laki-laki daripada perempuan, karena memang pekerjaannya lebih banyak dilakukan di lapangan. Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2.**

#### **Responden Menurut Jenis kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	87	54,03%
Perempuan	74	45,97%
Jumlah	161	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

#### 4.2.3. Responden Menurut Masa Kerja Terakhir

Masa Kerja dan kepuasan saling berkaitan (Robbin,2007) karyawan yang memiliki masa kerja lama akan menimbulkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja. Karyawan yang masa kerjanya panjang lebih kecil kemungkinan untuk berhenti, sehingga semakin panjang masa kerjanya maka dipandang lebih loyal kepada perusahaan karena karyawan sudah mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai rasa memiliki perusahaan, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

Komposisi responden berdasarkan aspek masa kerja terakhir dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Responden Menurut Masa Kerja**

Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
≥20 tahun	17	10,55%
16-19	20	12,42%
11-15	23	14,28%
10-6	38	23,60%
1-5	63	39,13%
Jumlah	161	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2008

Masa kerja sangat memengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri, dan penguasaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2007).

Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan juga dipengaruhi oleh masa kerja, disamping usia karyawan. Hal tersebut yang dikemukakan oleh Goolsby (1992 dalam Hilda, 2004) bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, keduanya memengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi persolan dan mengambil keputusan. Selanjutnya, Goolsby (1992 dalam Hilda, 2004) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan imbalan yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang elbih efektif daripada

karyawan yang kurang berpengalaman. Dikarenakan hal-hal tersebut maka masa kerja merupakan gambaran umum responden penelitian ini.

#### **4.3. Analisis Data Penelitian**

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

##### **4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

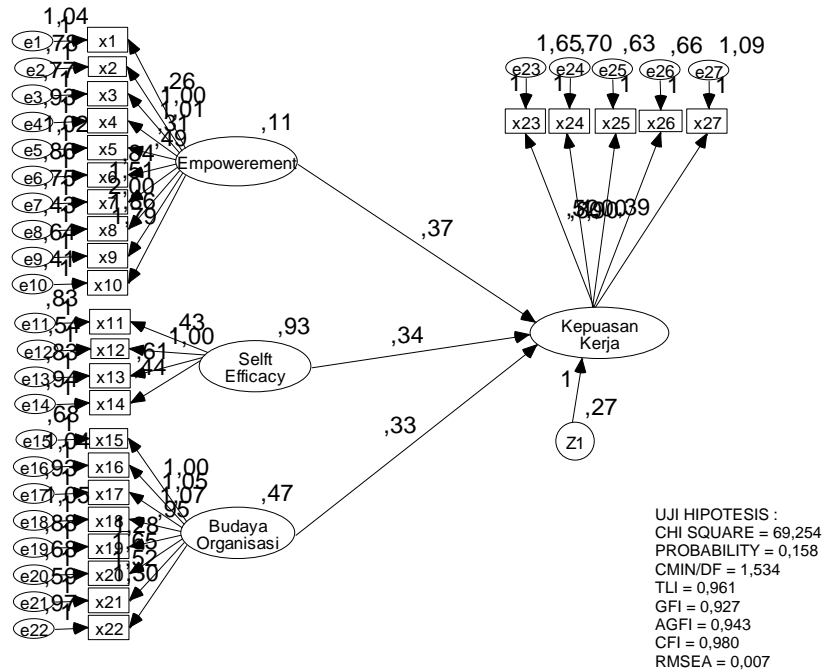
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari 5 konstruk variabel dengan jumlah seluruh indikator sebanyak 32 indikator. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

##### **1. Analisis Faktor Konfirmatori –Konstruk Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah konfirmatori terhadap hubungan antara konstruk-konstruk eksogen dengan konstruk endogen. Hasil pengolahan data untuk confirmatory factor analysis construct exogen dengan dengan konstruk endogen dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



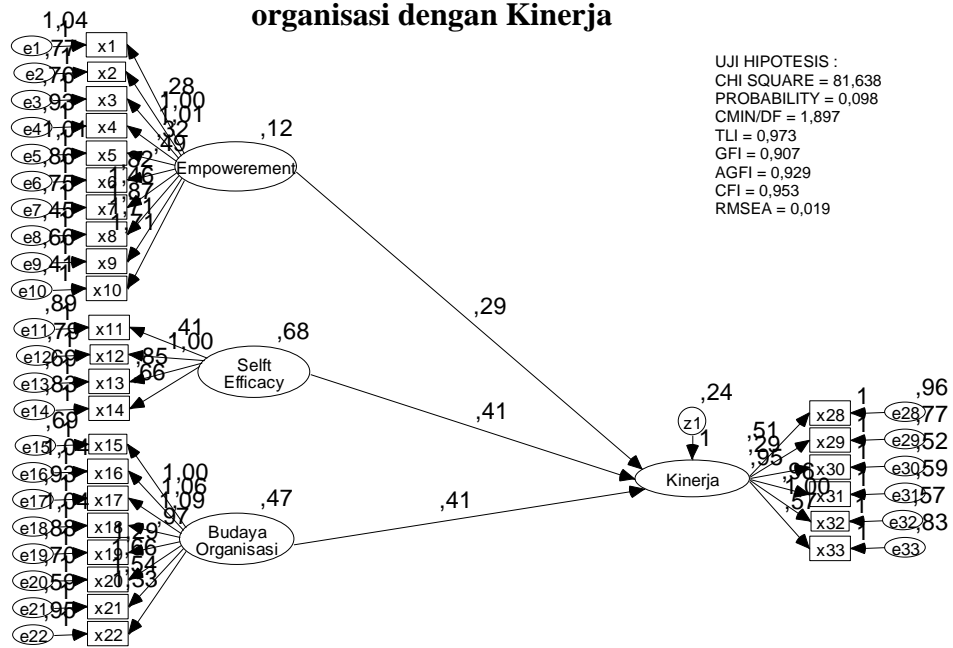
**Gambar 4. 1.**  
**Konfirmatori Faktor Analisis Variabel Empowerment, Self Efficay, Budaya organisasi dengan Kepuasan Kerja**



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja<---Empowerment	,371	,249	1,491	,136	par_23
Kepuasan_Kerja<---Selft_Efficacy	,341	,096	3,546	***	par_24
Kepuasan_Kerja<---Budaya_Organisasi	,327	,108	3,024	,002	par_25
x2 <---Empowerment	1,000				
x1 <---Empowerment	,262	,313	,840	,401	par_1
x3 <---Empowerment	1,010	,330	3,062	,002	par_2
x4 <---Empowerment	,309	,285	1,083	,279	par_3
x5 <---Empowerment	,491	,312	1,574	,116	par_4
x6 <---Empowerment	,840	,348	2,416	,016	par_5
x7 <---Empowerment	1,505	,516	2,916	,004	par_6
x8 <---Empowerment	2,000	,773	2,587	,010	par_7
x9 <---Empowerment	1,857	,751	2,473	,013	par_8

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x10	<--- Empowerment	1,793	,560	3,203	,001	par_9
x15	<--- Budaya Organisasi	1,000				
x16	<--- Budaya Organisasi	1,048	,163	6,435	***	par_10
x17	<--- Budaya Organisasi	1,071	,161	6,636	***	par_11
x18	<--- Budaya Organisasi	,952	,160	5,934	***	par_12
x19	<--- Budaya Organisasi	1,276	,178	7,183	***	par_13
x20	<--- Budaya Organisasi	1,651	,202	8,154	***	par_14
x21	<--- Budaya Organisasi	1,521	,183	8,336	***	par_15
x22	<--- Budaya Organisasi	1,300	,181	7,168	***	par_16
x12	<--- Selft_Efficacy	1,000				
x11	<--- Selft_Efficacy	,434	,098	4,437	***	par_17
x13	<--- Selft_Efficacy	,608	,164	3,705	***	par_18
x14	<--- Selft_Efficacy	,440	,150	2,930	,003	par_19
x24	<--- Kepuasan_Kerja	,899	,177	5,071	***	par_20
x23	<--- Kepuasan_Kerja	,523	,194	2,699	,007	par_21
x26	<--- Kepuasan_Kerja	1,000				
x27	<--- Kepuasan_Kerja	,388	,154	2,519	,012	par_22
x25	<--- Kepuasan_Kerja	,798	,166	4,795	***	par_26

**Gambar 4. 2**  
**Konfirmatori Faktor Analisis Variabel Empowerment, Self Efficay, Budaya organisasi dengan Kinerja**

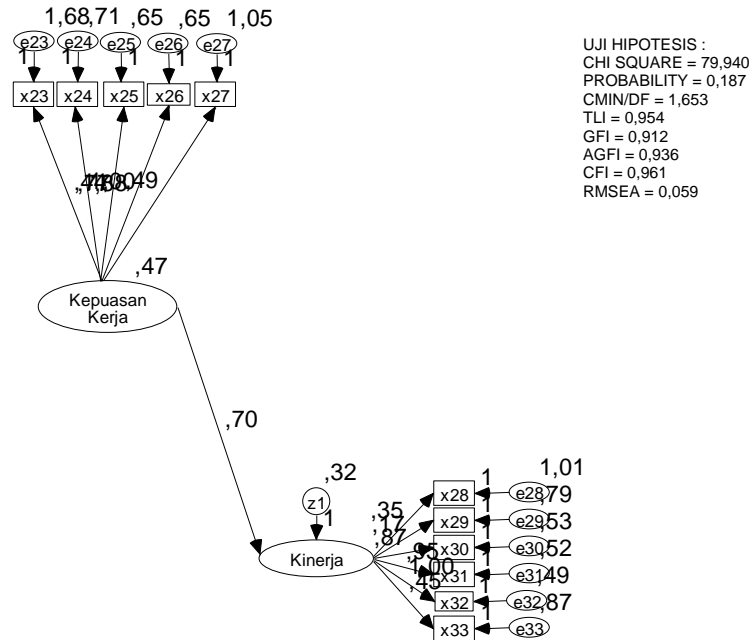


	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja <--- Budaya_Organisasi	,407	,104	3,934	***	par_25
Kinerja <--- Empowerment	,287	,205	1,402	,161	par_26
Kinerja <--- Selft_Efficacy	,407	,107	3,785	***	par_27
x2 <--- Empowerment	1,000				
x1 <--- Empowerment	,277	,299	,928	,354	par_1
x3 <--- Empowerment	1,010	,313	3,230	,001	par_2
x4 <--- Empowerment	,315	,273	1,154	,248	par_3
x5 <--- Empowerment	,493	,297	1,660	,097	par_4
x6 <--- Empowerment	,816	,329	2,484	,013	par_5
x7 <--- Empowerment	1,457	,485	3,007	,003	par_6
x8 <--- Empowerment	1,871	,719	2,603	,009	par_7
x9 <--- Empowerment	1,714	,696	2,464	,014	par_8
x10 <--- Empowerment	1,713	,526	3,257	,001	par_9
x15 <--- Budaya_Organisasi	1,000				
x16 <--- Budaya_Organisasi	1,061	,166	6,403	***	par_10
x17 <--- Budaya_Organisasi	1,088	,164	6,620	***	par_11
x18 <--- Budaya_Organisasi	,970	,163	5,947	***	par_12
x19 <--- Budaya_Organisasi	1,286	,181	7,124	***	par_13
x20 <--- Budaya_Organisasi	1,658	,206	8,061	***	par_14
x21 <--- Budaya_Organisasi	1,539	,186	8,258	***	par_15
x22 <--- Budaya_Organisasi	1,327	,185	7,161	***	par_16
x28 <--- Kinerja	,506	,173	2,923	,003	par_17
x12 <--- Selft_Efficacy	1,000				
x11 <--- Selft_Efficacy	,412	,126	3,271	,001	par_18
x13 <--- Selft_Efficacy	,845	,254	3,332	***	par_19
x14 <--- Selft_Efficacy	,658	,223	2,951	,003	par_20
x29 <--- Kinerja	,286	,158	1,818	,069	par_21
x30 <--- Kinerja	,950	,173	5,478	***	par_22
x31 <--- Kinerja	,959	,137	7,006	***	par_23
x32 <--- Kinerja	1,000				
x33 <--- Kinerja	,570	,177	3,211	,001	par_24

## 2) Analisis Faktor Konfirmatori-Konstruk Indogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Hasil pengolahan data untuk confirmatory factor analysis construct indogen dapat dilihat pada gambar 4.3.

**Gambar 4. 3**  
**Analisis Faktor Konfirmatori-Konstruk Indogen**



Ringkasan hasil confirmatory factor analysis indogen tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi model</b>
$X^2$ – Chi Square	Kecil	79,940	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	0,187	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,059	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,912	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,936	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,653	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,954	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,961	Baik

Sumber : Data primer diolah (2008)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis factor konfirmatori telah memenuhi criteria goodness of fit yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian goodness of fit menunjukkan nilai 0,187, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstrasi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstresi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel.

**Tabel 4.5**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja <--- Kepuasan_Kerja	,696	,152	4,587	***	par_6
x28 <--- Kinerja	,353	,135	2,625	,009	par_1
x29 <--- Kinerja	,165	,124	1,334	,182	par_2
x30 <--- Kinerja	,866	,155	5,590	***	par_3
x31 <--- Kinerja	,953	,124	7,695	***	par_4
x32 <--- Kinerja	1,000				
x33 <--- Kinerja	,452	,141	3,201	,001	par_5
x25 <--- Kepuasan_Kerja	,772	,165	4,678	***	par_7
x24 <--- Kepuasan_Kerja	,876	,177	4,941	***	par_8
x23 <--- Kepuasan_Kerja	,444	,190	2,343	,019	par_9
x26 <--- Kepuasan_Kerja	1,000				
x27 <--- Kepuasan_Kerja	,486	,165	2,939	,003	par_10

Sumber: Data primer yang diolah (2008)

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu dengan CR di atas 2,00 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0.05. Selain itu nilai loading factor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0.04. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa konstruk eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

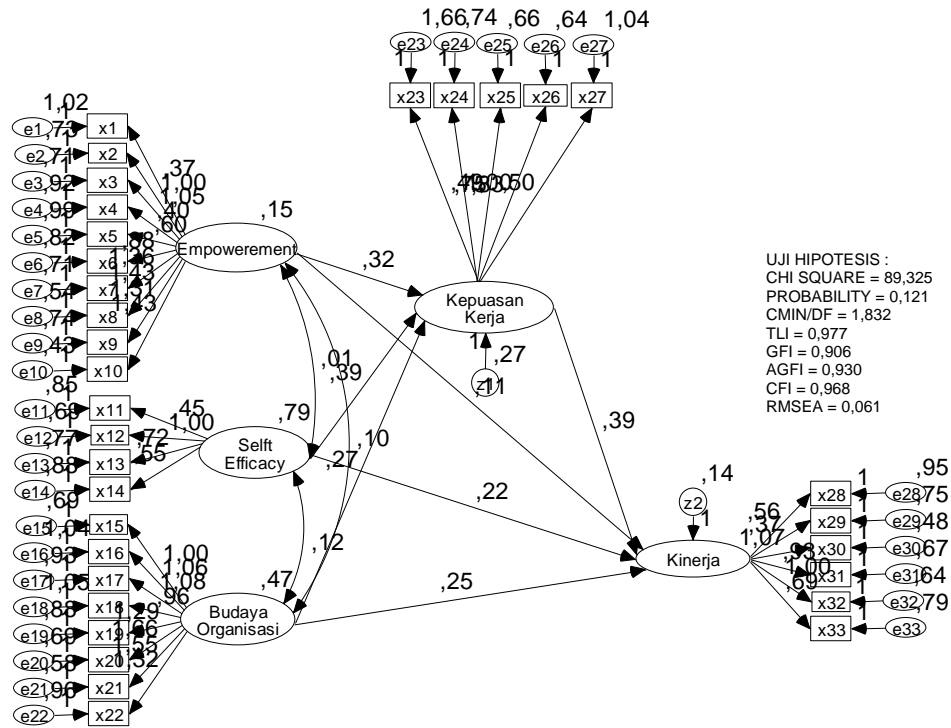
#### **4.3.2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.4.

Gambar 4.4

Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)

Pengaruh Empowerment, Self Efficacy, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja



Sumber: Data primer yang diolah (2008)

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi Square, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Pada gambar di atas menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat diterima sebagai variabel intervening. Besarnya hasil pengujian kelayakan model structural equation model sebagaimana dalam tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6**

**Hasil Uji Kelayakan Structural Equation Model (SEM)**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi model</b>
$X^2 - \text{Chi Square}$	Kecil	89,325	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	0,121	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,061	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,906	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,930	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,832	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,977	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,968	Baik

Sumber : Data primer diolah (2008)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.121 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Semua indeks pengukuran berada dalam rentang yang diharapkan.

#### **4.4. Pengujian Asumsi SEM**

##### **4.4.1. Normalitas Data**

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang  $\pm 2,58$  atau berada pada tingkat signifikansi 0.05. hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada tabel 4.7.



**Tabel 4.7**  
**Normalitas Data**

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c,r,	kurtosis	c,r,
x33	2,000	7,000	-,503	-1,605	-,548	-1,420
x32	2,000	7,000	-,479	-2,483	-,380	-,985
x31	2,000	7,000	-,413	-2,140	-,699	-1,810
x30	2,000	7,000	-,403	-2,090	-,236	-,610
x29	2,000	7,000	-,382	-1,981	-,917	-2,376
x28	2,000	7,000	-,206	-1,065	-,655	-1,698
x27	2,000	7,000	-,306	-1,583	-,637	-1,651
x26	2,000	7,000	-,605	-2,132	-,730	-1,892
x25	2,000	7,000	-,569	-1,948	-,246	-,638
x24	2,000	7,000	-,720	-1,730	-,623	-1,615
x23	2,000	7,000	-,669	-2,467	-,299	-,775
x22	2,000	7,000	-,620	-2,209	-,393	-1,017
x21	3,000	7,000	-,328	-1,701	-,504	-1,306
x20	2,000	7,000	-,630	-2,263	-,525	-1,359
x19	2,000	6,000	-,327	-1,696	-,345	-,894
x18	2,000	7,000	-,284	-1,472	-,699	-1,810
x15	2,000	7,000	-,576	-1,983	-,163	-,423
x16	2,000	7,000	-,551	-1,854	-,656	-1,698
x17	2,000	7,000	-,482	-2,496	-,496	-1,285
x11	2,000	7,000	-,588	-2,045	-,269	-,697
x12	2,000	7,000	-,674	-2,490	-,489	-1,267
x13	2,000	7,000	-,477	-2,472	-,500	-1,296
x14	2,000	7,000	2,180	2,912	2,433	2,597
x10	2,000	7,000	-,425	-2,203	-,843	-2,184
x9	3,000	6,000	-,279	-1,443	-,764	-1,979
x8	2,000	7,000	-,283	-1,465	-1,098	-2,844
x7	2,000	7,000	-,384	-1,991	-,930	-2,408
x6	2,000	7,000	-,292	-1,511	-1,202	-2,112
x5	2,000	7,000	-,289	-1,498	-,898	-2,325
x4	2,000	7,000	-,082	-,423	-1,277	-2,307
x3	2,000	7,000	-,147	-,762	-1,233	-2,194
x1	3,000	7,000	-,239	-1,235	-1,411	-1,653
x2	2,000	7,000	-,151	-,781	-1,340	-2,471
Multivariate					2,058	2,180

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2008

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada table 4.10 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada di luar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### 4.4.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data yang lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

##### a. Univariate Outlier

Pengujian ada tidaknya univariate outlier dilakukan dengan menganalisis nilai standardizes (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $\pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Univariate Outlier**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	161	-1.28394	1.44797	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	161	-1.36622	1.31623	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	161	-1.38738	1.44007	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	161	-1.44422	1.31292	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	161	-1.61890	1.48399	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	161	-1.56301	1.19223	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	161	-1.63165	1.34226	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	161	-1.68063	1.20814	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	161	-1.85942	1.37116	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	161	-1.99732	1.13484	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	161	-2.12786	1.25292	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	161	-1.98024	1.09518	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	161	-2.08488	1.24954	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	161	-.66243	2.13580	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	161	-2.17460	1.31488	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	161	-2.04446	1.10036	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	161	-2.02566	1.27972	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	161	-1.98227	1.35375	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	161	-2.13131	1.51912	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	161	-2.12298	1.06149	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	161	-2.03348	1.43709	.0000000	1.0000000
Zscore(x22)	161	-2.40314	1.06168	.0000000	1.0000000
Zscore(x23)	161	-2.03324	1.19720	.0000000	1.0000000
Zscore(x24)	161	-1.98815	.96655	.0000000	1.0000000

Zscore(x25)	161	-2.12527	1.29641	.0000000	1.00000000
Zscore(x26)	161	-1.94062	1.04447	.0000000	1.00000000
Zscore(x27)	161	-2.06911	1.34174	.0000000	1.00000000
Zscore(x28)	161	-2.19939	1.38948	.0000000	1.00000000
Zscore(x29)	161	-1.99732	1.13484	.0000000	1.00000000
Zscore(x30)	161	-2.31601	1.40038	.0000000	1.00000000
Zscore(x31)	161	-2.21371	1.16991	.0000000	1.00000000
Zscore(x32)	161	-2.22028	1.26152	.0000000	1.00000000
Zscore(x33)	161	-2.15267	1.16918	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	161				

Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya satupun dimensi yang memiliki adanya outlier. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data ekstrim.

#### **b. Multivariate Outliers**

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari semua variabel dalam sebuah rentang multidimensionalis.

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada jumlah responden 161 dikurangi derajat bebas sebesar 32 (jumlah indikator) yaitu pada 100 pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2(100,001) = 169.2784$ . (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 155.627 yang masih berada di bawah batas maksimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi outlier multivariate pada penelitian ini.

#### 4.4.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikoloniaritas dan sigularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikoloniaritas dan sigularitas dapat diketahui melalui data determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

$$\text{Determinant of sample covaroance matrix} = 7.4003e+0.13$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *Determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikoloniaritas dan sigularitas.

#### 4.4.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian, Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensinya dan kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teorinya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertingkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestiamsi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat pada lampiran output.

#### 4.5. Uji Reliability dan Variance extract

Hasil pengolahan data reliability dan variance extract tersebut ditampilkan pada tabel 4.12 sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Reliability dan Variance Extract**

Variabel	Reliability	Variance Extract
<i>Empowerment</i>	0,951	0,661
<i>Self Efficacy</i>	0,914	0,729
Budaya Organisasi	0,901	0,536
Kepuasan Kerja	0,880	0,587
Kinerja Karyawan	0,835	0,553

Sumber: Data primer yang yang diolah (2008)

Hasil pengujian reliability dan variance extract terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliability yang lebih besar dari 0,7.

Hasil pengujian variance juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai variance extract dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

#### 4.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P seperti terlihat pada tabel 4.10. Lalu dibandingkan dengan batasan statistik

yang diisyaratkan, yaitu diatas 2.0 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Hipótesis**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja <--- Empowerment	,324	,224	1,445	,149	par_25
Kepuasan_Kerja <--- Selft_Efficacy	,392	,102	3,834	***	par_26
Kepuasan_Kerja <--- Budaya_Organisasi	,271	,119	2,279	,023	par_27
Kinerja <--- Kepuasan_Kerja	,388	,163	2,384	,017	par_28
Kinerja <--- Budaya_Organisasi	,250	,101	2,469	,014	par_29
Kinerja <--- Empowerment	,114	,171	,665	,506	par_30
Kinerja <--- Selft_Efficacy	,217	,108	2,019	,044	par_38

1. Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah *empowerment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa semakin tinggi *empowerment* maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin tinggi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara *empowerment* terhadap kepuasan kerja, seperti tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar 1,445 dengan nilai P sebesar 0,149. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai CR kurang 2,0 dan nilai P diatas 0.05, artinya bahwa dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini ditolak.
2. Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa semakin tinggi *self efficacy* maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin tinggi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara *self efficacy* dengan kepuasan kerja, seperti tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar 3,834 dengan nilai P sebesar

- \*\*\*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai CR di atas 2,0 dan nilai P di bawah 0.05, artinya bahwa dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima.
3. Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin tinggi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, seperti tampak pada table 4.13 adalah sebesar 2,279 dengan nilai P sebesar 0.023. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai CR di atas dibawah 2,0 dan nilai P di bawah 0.05, artinya bahwa dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima.
  4. Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah *empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin tinggi *empowerment* maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara *empowerment* terhadap kinerja karyawan, seperti tampak pada table 4.13 adalah sebesar 0,665 dengan nilai P sebesar 0.506. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai CR di bawah 2,0 dan nilai P di atas 0.05, artinya bahwa dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini ditolak.
  5. Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, seperti tampak pada tabel 4.13 adalah sebesar 2,469 dengan nilai P sebesar 0.014. Hasil

- tersebut menunjukkan bahwa nilai CR di atas 2,0 dan nilai P di bawah 0.05, artinya bahwa dengan demikian hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima.
6. Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah self efficacy berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin tinggi self efficacy maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, seperti tampak pada tabel 4.13 adalah sebesar 2,019 dengan nilai P sebesar 0.044. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai CR di atas 2,0 dan nilai P di bawah 0.05, artinya bahwa dengan demikian hipotesis 6 dalam penelitian ini diterima.
  7. Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, seperti tampak pada tabel 4.13 adalah sebesar 2,384 dengan nilai P sebesar 0.017. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai CR di atas 2,0 dan nilai P di bawah 0.05, artinya bahwa dengan demikian hipotesis 6 dalam penelitian ini diterima.

#### **4.7. Analisis Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen**

Analisis pengaruh ini diperlukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung. Besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung tampak pada tabel 4.11 kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.12 dibawah ini:



**Tabel 4.11**  
**Pengaruh langsung yang distandarisasi**

Standardized Direct Effects - Estimates					
	Budaya_Or <i>ganisasi</i>	Seift_Effi cicacy	Empower ment	Kepuasan	KinerjaKarya wan
Kepuasan Kerja	0.244	0.078	0.369	0.000	0.000
Kinerja_Karyawan	0.138	0.000	0.243	0.340	0.000
X33	0.000	0.000	0.000	0.000	0.627
X32	0.000	0.000	0.000	0.000	0.803
X31	0.000	0.000	0.000	0.000	0.683
X30	0.000	0.000	0.000	0.000	0.720
X29	0.000	0.000	0.000	0.000	0.654
X28	0.000	0.000	0.000	0.000	0.558
X27	0.000	0.000	0.000	0.535	0.000
X26	0.000	0.000	0.000	0.720	0.000
X25	0.000	0.000	0.000	0.846	0.000
X24	0.000	0.000	0.000	0.895	0.000
X23	0.000	0.000	0.000	0.783	0.000
X22	0.579	0.000	0.000	0.000	0.000
X21	0.700	0.000	0.000	0.000	0.000
X20	0.747	0.000	0.000	0.000	0.000
X19	0.650	0.000	0.000	0.000	0.000
X18	0.724	0.000	0.000	0.000	0.000
xIS	0.752	0.000	0.000	0.000	0.000
,c16	0.823	0.000	0.000	0.000	0.000
X17	0.845	0.000	0.000	0.000	0.000
xI.1	0.000	0.760	0.000	0.000	0.000
X12	0.000	0.831	0.000	0.000	0.000
X13	0.000	0.814	0.000	0.000	0.000
X14	0.000	0.193	0.000	0.000	0.000
xIO	0.000	0.000	0.727	0.000	0.000
X9	0.000	0.000	0.770	0.000	0.000
X8	0.000	0.000	0.806	0.000	0.000
X7	0.000	0.000	0.817	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.860	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.823	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.828	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.827	0.000	0.000
xI	0.000	0.000	0.830	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.834	0.000	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2008

Dari Tabel 4.14 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.244, *self efficacy* terhadap kepuasan kerja sebesar 0.078, *empowerment* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,369 kepuasan kerja. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,138, empowerment terhadap

kinerja karyawan sebesar 0,243 dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,340.

**Tabel 4.12**  
**Pengaruh Tidak Langsung yang Distandardisasi**

Standardized Indirect Effects - Estimates					
	BudayaOr ganisasi	Selft_Eff icicacy	Empowe nment	Kepuasan_ Keija	KmeqaKar yawan
Kepuasan_Keija	0000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kineija_Karyan	0.083	0.027	0.125	0.000	0.000
X33	0.139	0.017	0.231	0.213	0.000
X32	0.178	0.021	0.296	0.273	0.000
X31	0.151	0.018	0.251	0.232	0.000
X30	0.159	0.019	0.265	0.245	0.000
X29	0.145	0.017	0.241	0.222	0.000
X28	0.123	0.015	0.205	0.190	0.000
X17	0.131	0.042	0.198	0.000	0.000
X26	0.176	0.056	0.266	0.000	0.000
X25	0.207	0.066	0.312	0.000	0.000
X24	0.218	0.070	0.330	0.000	0.000
X23	0.191	0.061	0.289	0.000	0.000
X22	0000	0.000	0.000	0.000	0.000
X21	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X20	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X19	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X18	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X15	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X16	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X17	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
xli	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X12	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X14	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
xIO	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
xS	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
xl	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data Primer Diolah, 2008

Tabel 4.15 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel-variabel lain. Dari Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,083, self efficacy terhadap kinerja karyawan sebesar 0,027 dan pengaruh tidak langsung dari empowerment terhadap kinerja karyawan sebesar 0.125.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Kesimpulan Hipotesis**

##### **5.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1**

Hipotesis 1: *Empowerment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan hipotesis 1 ditolak. Hal ini berarti *empowerment* yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan tidak memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa pada dasarnya karyawan tidak merasakan adanya *empowerment* yang diberikan oleh perusahaan, karena perusahaan sebenarnya kurang melaksanakan program *empowerment* karena memandang kurang pentingnya *empowerment* dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Debora (2006).

##### **5.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2**

Hipotesis 2: *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang diajukan diterima. Hal ini membuktikan bahwa *self efficacy* yang dimiliki oleh karyawan memberikan dukungan terhadap kepuasan kerjanya. Karena mereka menganggap bahwa pada dasarnya setiap orang pasti memiliki *self efficacy*, tetapi *self efficacy* tersebut terbentuk karena dukungan dari perusahaan.

### **5.1.3 Kesimpulan Hipotesis 3**

Hipotesis 3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan hipotesis 3 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, hal tersebut karena karyawan telah memahami dan mengerti mengenai budaya organisasi yang selama ini diterapkan oleh perusahaan. Karyawan lebih merasa bahwa budaya yang ada bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **5.1.4 Kesimpulan Hipotesis 4**

Hipotesis 4: *Empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan hipotesis 4 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *empowerment* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Marno Nugroho (2004).

### **5.1.5 Kesimpulan Hipotesis 5**

Hipotesis 4: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan hipotesis 5 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan telah memahami apa sebenarnya yang dimaksud dengan budaya organisasi yang telah diterapkan oleh

perusahaan. Budaya organisasi yang ada telah dapat menyentuh semua kalangan, budaya yang ada cenderung telah dikenal oleh para karyawan.

#### **5.1.6 Kesimpulan Hipotesis 6**

Hipotesis 6: *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang diajukan diterima. Hal ini membuktikan bahwa *self efficacy* yang dimiliki oleh karyawan memberikan dukungan terhadap kinerja karyawan. Karena mereka menganggap bahwa pada dasarnya setiap orang pasti memiliki *self efficacy*, tetapi *self efficacy* tersebut terbentuk karena dukungan dari perusahaan sehingga karyawan dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

#### **5.1.7 Kesimpulan Hipotesis 7**

Hipotesis 7: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan hipotesis 7 diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parwanto dan Wahyudin (2004).

#### **5.1.8. Kesimpulan Penelitian**

Hasil penelitian ini secara keseluruhan adalah bahwa *empowerment* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, sedangkan *self efficacy* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

## 5.2. Implikasi Teoritis

*Empowerment* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan tidak signifikan. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Thomas dan Velthouse (1990) bahwa program pemberdayaan sebagai model yang dapat meningkatkan motivasi instrinsik akan menghasilkan kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

*Self efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal tersebut membuktikan penelitian yang dilakukan oleh Paulus Joko Sigiro dan Cahyono (2005), dimana hasil penelitiannya membuktikan bahwa *self efficacy* yang tinggi akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) dimana hasil penelitiannya adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

*Empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2004) dimana persepsi pemberdayaan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Budhi Cahyono (2005), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Masrukin

(2006), yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Kalau kepuasan kerja meningkat maka dapat diprediksikan bahwa kinerja karyawan juga meningkat.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian diatas kemudian dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY agar dapat terus berkembang dengan baik. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Secara ringkas ada beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya:

#### *a. Empowerment*

Manajemen perusahaan hendaknya lebih mencermati faktor-faktor internal dan organisasional sebelum membuat kebijakan tentang pemberdayaan karyawan. Karena pada dasarnya setiap individu mempunyai perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal dan organisasional.

#### *b. Self Efficacy*

*Self efficacy* sangatlah besar pengaruhnya terhadap pembentukan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu perlulah dibentuk *self efficacy* yang tinggi, yaitu dengan cara pihak manajemen menerapkan sistem penilaian terhadap hasil kerj aindividu artinya jika dalam melakukan pekerjaan diselesaikan oleh suatu team maka penilaian tidak hanya diberikan kepada team tersebut melainkan juga kepada individu yana berada pada team tersebut.

#### *c. Budaya Organisasi*



Budaya organisasi sangatlah penting keberadaannya, untuk itu agar kinerja karyawan dapat terus meningkat maka perlu penanaman dalam diri masing-masing individu agar mereka paham mengenai makna sebenarnya berkaitan dengan budaya organisasi, terutama disini adalah budaya adaptasi yaitu pemahaman misi dan tujuan yang jelas.

#### d. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan menjadi kunci dalam meraih kinerja yang baik. Perusahaan akan sulit meraih kinerja yang baik jika mengesampingkan kepuasan kerja karyawannya. Untuk itu diperlukan adanya pembentukan kepuasan kerja dengan mencukupi semua kebutuhan dari para karyawannya, selain itu juga perlu dikaji ulang mengenai kepemimpinan yang ada.

### **5.6 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menguji karyawan tetap di PT Mayora Regional Jateng dan DIY. Dengan demikian hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada perusahaan lain. Hasil penelitian nilai TLI (0.924), ini menunjukkan pertanyaan tentang faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY masih belum terjawab sempurna. Mungkin ada variabel lain diluar model penelitian yang juga berpengaruh dalam pengembangan *empowerment*, *self efficacy*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan di perusahaan lain.

#### **5.4. Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian mendatang dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru seperti kepribadian, motivasi, dan komitmen. Selain itu juga memasukkan variabel *self efficacy* dalam memengaruhi kinerja. Agenda penelitian mendatang juga dapat dilakukan pada perusahaan lain yang berbeda, mungkin bukan hanya perusahaan manufacture tetapi juga perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Penelitian mendatang juga dapat dilakukan pada seluruh perusahaan PT Mayora Tbk di seluruh wilayah Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael dan Angelo Baron, 1998, **Performance Management**. London: Institute of Personal and Development.
- Anis, Indah dkk, 2003, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Keinginan Pindah Kerja Auditor (Studi Kasus pada KAP di Jawa Tengah), **Jurnal EKOBIS**, Vol. 4, No. 2.
- Arbukle, J.L. 1997, **Amos User's Guide Version 3.6**, Chicago; Smallwaters Corporation.
- Arfah, Achmad dan Anshori, Muslich, 2005, Pengaruh Kesesuaian Kompensasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Air Minum di Batam, **Majalah Ekonomi**. Vol XV. No. 3A.
- Augusty, Ferdinand, 2006, **Structural Equation Model dalam Penelitian Manajemen**, BP Undip: Semarang.
- Bandura, A, 1991, **Self Efficacy Mechanism in Psychological and Health-Promoting Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.
- Bowen, David E dan Lawler III, Edward. E, 1992, The Empowerment of Service Workers: What, Why and How when. **Sloan Man Review/ Spring**.
- BPKP, 2000, **Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah**, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.
- Debora, 2006, Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 8, No. 2.
- Denison, W. dan Davis, K. 1996, **Organizational Behavior, Structur, Proseses**. 10<sup>th</sup> edition, New York: McGraw Hill.
- Dessler, G, 1992, **Manajemen PersonalialEdisi 3**, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Engko, Cecilia, 2006, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan *Self Esteem* dan *Self Efficacy* sebagai Variabel Intervening, **Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang**.
- Gibson, James John M, Ivancevich and James H, Donnelly, Jr, 2000, **Organizations**, Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Hadi, Sutrisno, 2001, **Metode Research**, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko, Hani, 2001, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Hair, J, F, Anderson, R, E, Tathom, R.L and Black, W. L. 1995, **Multivariate Data Analysis (Fourth Edition)**, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Hasibuan, M. 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- HRD PT Mayora Regional Jateng dan DIY, 2007, **Data Keluar Masuk Karyawan tahun 2000-2007**, Semarang, Indonesia.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntan dan Manajemen**. Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Khan, Sharafat, 1997, They Key to being a Leader Company: Empowerment, **Journal Personality and Partisipation**, p.44-45.
- Koberg, Coberg. S, Boss. R, Wayne, Seryem, Jason, C, and Goodman, Fric, A, 1999, Antecedent and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry, **Group and Organization Management**, Sage Publications, Vol.24, p.71-91.
- Koesmono, Teman, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivais dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Indsutri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 7, No. 2.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinichi, 2005, **Organizational Behavior**, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lawler III, 1998, **Job Satisfaction and Expression Of Emotion in Organizations**.
- Lee, C and Bobko P, 1994, *Self Efficacy Belief: Comparison of Five Measurement*, **Journal of Applied Psychology**. Vol: 79, p: 364-369.
- Listianto, Toni dan Bambang Setiaji, 2004, Pengaruh Motiavsi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Surakarta), **Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan**, Vol. 4, No. 1.
- Luthans, Fred, 1998, **Organizational Behavior Elevent edition**, Mc Growth-Hill Book co, Singapore.
- Masrukin dan Waridin, 2006., Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, **EKOBIS**, Vol. 7, No. 2.

- Mahardian, 2004, **Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan di RS Roemani Semarang**, Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen UNDIP (tidak dipublikasikan).
- Mangkunegara, A.P, (2000), **Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan I**, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi, Badan Penerbit – UNDIP**, Semarang.
- Nawawi, Hadari, 2003, **Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi**. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nilmawati, 2003, Mencapai Kesuksesan Organisasi Melalui Pemberdayaan Karyawan, **Jurnal EKOBIS**, Vol. 4, No. 2.
- Ostroff, C, 1992, “The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.77,No. 68.
- Parwanto dan Wahyudin, 2004, Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pusat komputer Akuntansi IMKA Surakarta, **Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan**, Vol. 4, No. 1.
- Probosari, Ninik, 2003, *Empowerment* Sebagai upaya Mencapai dan Memperkuat Kesuksesan Organisasi Bisnis dalam Persaingan Global, **Telaah Bisnis**. Vol. 4, No.1.
- Robbins, S.P., and Coulter, M. 1996. **Management (5<sup>th</sup> ed.)**, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stepen, 2007, **Perilaku Organisasi**. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Sadarusman, Eka, 2004, Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan, **Fokus Ekonomi**, Vol. 3, No.2.
- Sigiro dan Cahyono, 2005, Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja ditinjau dari *Locus of Control*, Tipe Kepribadian dan *Self Efficacy*, **Jurnal Bisnis dan Manajemen**, Vo. 5, No. 2.
- Soedjono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Penumpang Terminal Umum di Surabaya, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 7, No. 1.

- Siagaan, Sondang P, 1995, **Organisasi dan Manajemen**, Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Suharto dan Budhi Cahyono, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, **JRBI**, Vo. 1, No.1.
- Sutanto, Aftoni, 2002, Peran Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, **Benefit**, Vol 6, No.2.
- Thomas, K. W., Velthouse, B.A, 1990, Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, Vol:15, p: 4-666.
- Turner, C.H, 1994, **Corporate Culture: How to Generate Organisational Strength and Lasting Commercial Advantage**. London. Piatkus.
- Umar, Husein, 2002, **Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen**. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo, 2007, **Manajemen Kinerja**, Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Widyastuti dan Wahyuni. 2003, Pengaruh Kepribadian terhadap *Self Efficacy* dan Proses Penentuan Tujuan (*Goal Setting*) dalam Rangka Memprediksi Kinerja Individu (Penelitian pada Mahasiswa di Wilayah DIY), **Jurnal Bisnis dan Manajemen**, Vol. 3, No. 1.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS PENGARUH *EMPOWERMENT*,**  
***SELF EFFICACY* DAN BUDAYA ORGANISASI**  
**TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN**  
**KINERJA KARYAWAN**

1. Petunjuk Pengisian

1. 1. Pertanyaan yang ada, mohon dibaca dan dipahami dengan sebaik-baiknya serta dibandingkan dengan praktek kerja atau keadaan kerja Bapak/ Ibu/ saudara yang sebenarnya.
- 1.2. Nama Bapak/ Ibu/ Saudara tidak perlu dicantumkan, karena untuk menjaga dari objketifitas pilihan jawaban.
1. 3. Setiap pertanyaan diikuti oleh 7 pilihan jawaban, Bapak/ Ibu/ Saudara cukup memilih salah satu dari 7 jawaban yang tersedia.  
Adapun pilihan dari jawaban atas pertanyaan yang ada adalah sebagai berikut 1 sangat tidak setuju dan 7 sangat setuju.
1. 4. Cara menjawabnya adalah dengan memberi tanda silang (**X**) pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan yang sesuai dengan kondisi Bapak/ Ibu/ Saudara
1. 5. Terdapat 4 dimensi variabel yang diteliti, yaitu:
  - 1) *Empowerment* (Pemberdayaan)
  - 2) *Self efficacy*
  - 3) Budaya Organisasi
  - 4) Kepuasan Kerja
  - 5) Kinerja
1. 6. Kuesioner ini dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pertanyaan telah terjawab, oleh karena itu Bapak/ Ibu/ Saudara mengembalikan kuesioner ini, apakah semua pertanyaan sudah terjawab **jangan sampai ada yang terlewati.**



## 2. Data Responden

2.1.	Nama	
2.2.	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan
2.3.	Umur	.....Tahun
2.4.	Masa Kerja	.....Tahun
2.5.	Jabatan	

### **EMPOWERMENT**

1. Saya merasa pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan keinginan saya.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

                   
 1      2      3      4      5      6      7

2. Pekerjaan yang saya lakukan sekarang saya rasakan sangat penting.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

                   
 1      2      3      4      5      6      7

3. Bagi saya pekerjaan yang saya kerjakan sangat berarti.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

                   
 1      2      3      4      5      6      7

4. Setiap bekerja saya ingin memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

                   
 1      2      3      4      5      6      7

5. Saya memiliki rasa percaya diri terhadap kemampuan saya.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

                   
 1      2      3      4      5      6      7

6. Saya selalu merasa yakin dapat mencapai pekerjaan yang telah ditargetkan.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

7. Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan merupakan pilihan yang tepat.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

8. Saya merasa dalam pekerjaan sekarang ada ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

9. Saya memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan apapun.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

10. Saya memiliki kemampuan dalam mengelola hubungan dengan konsumen.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

***SELF EFFICACY***

1. Saya selalu merasa mampu untuk menyelesaikan setiap pekerjaan

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

2. Saya percaya bahwa saya memiliki ketrampilan yang sama atau melebihi daripada teman-teman saya

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

3. Dalam bekerja saya akan menyukai pekerjaan yang menantang

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Saya akan merasa puas dengan hasil kerja saya

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

#### BUDAYA ORGANISASI

1. Dalam bekerja saya dituntut untuk berpikir inovatif.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

2. Saya selalu dituntut untuk berani mengambil resiko dalam bekerja.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

2. Setiap kali melakukan pekerjaan saya selalu mengutamakan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

3. Sejauh ini saya merasa bahwa manajemen di perusahaan lebih mengutamakan

pada hasil dan keluaran.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

4. Sejauh ini saya merasa bahwa keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut mempertimbangkan dampak dari keluarannya kepada karyawannya.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

5. Pekerjaan yang saya lakukan memiliki kecenderungan mengutamakan kinerja team.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

6. Setiap orang yang bekerja lebih agresif dan kompetitif daripada santai.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

7. Pekerjaan yang ada selalu menekankan pada kestabilan daripada pertumbuhan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

### **KEPUASAN KERJA**

1. Saya hampir tidak pernah absen setiap harinya

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

2. Tidak ada tingkat perputaran tenaga kerja di tempat saya bekerja  
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

3. Saya selalu patuh dengan aturan di tempat saya bekerja  
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

4. Saya memiliki loyalitas (kesetiaan) yang tinggi terhadap organisasi  
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

5. Saya merasa jarang terjadi konflik di lingkungan kerja  
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

### **KINERJA**

1. Saya memahami tugas pekerjaan yang harus saya lakukan .  
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

2. Setiap kali melakukan pekerjaan saya selalu mengutamakan kuantitas/hasil sesuai dengan target  
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

3. Dalam menyelesaikan tugas saya selalu berusaha tepat waktu  
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

4. Saya mampu melakukan bekerja secara efektif dengan memaksimalkan waktu yang telah tersedia

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

5. Dalam bekerja, saya mampu bekerja secara mandiri

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

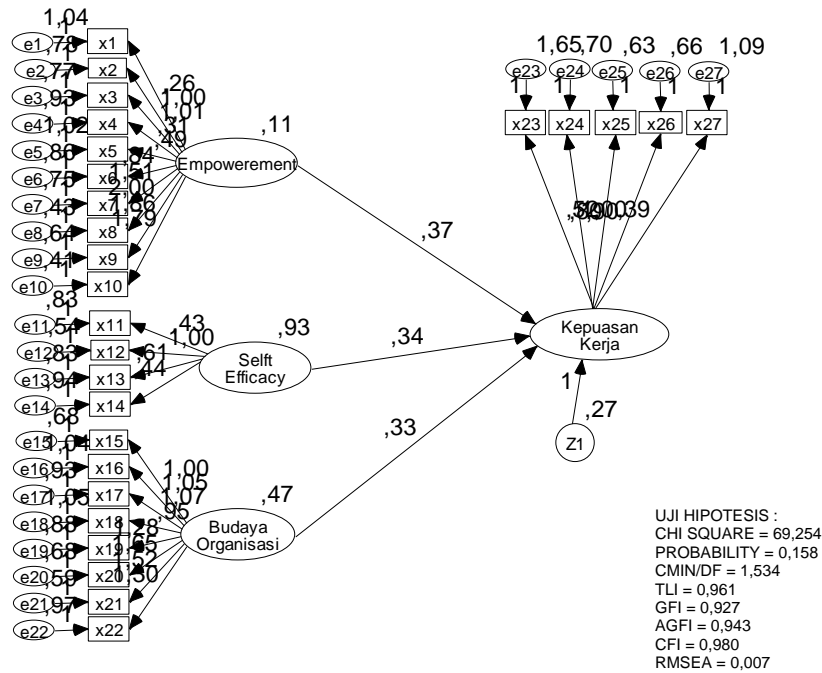
6. Saya merasa memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan saya.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

CFA Empowerment, Self Efficay, Budaya organisasi dengan Kepuasan Kerja

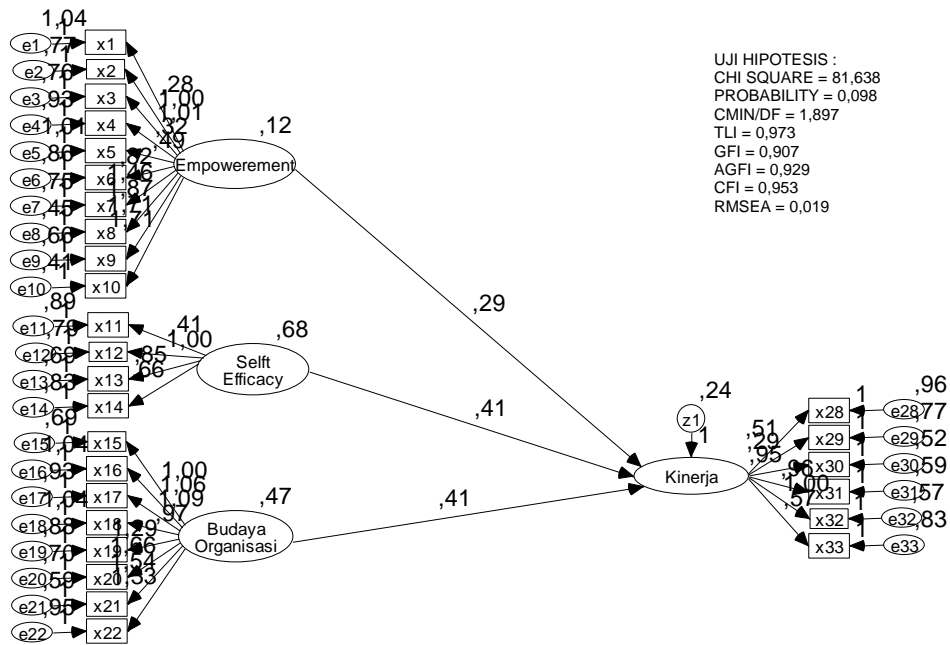


Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja<--- Empowerment	,371	,249	1,491	,136	par_23
Kepuasan_Kerja<--- Selft_Efficacy	,341	,096	3,546	***	par_24
Kepuasan_Kerja<--- Budaya_Organisasi	,327	,108	3,024	,002	par_25
x2 <--- Empowerment	1,000				
x1 <--- Empowerment	,262	,313	,840	,401	par_1
x3 <--- Empowerment	1,010	,330	3,062	,002	par_2
x4 <--- Empowerment	,309	,285	1,083	,279	par_3
x5 <--- Empowerment	,491	,312	1,574	,116	par_4
x6 <--- Empowerment	,840	,348	2,416	,016	par_5
x7 <--- Empowerment	1,505	,516	2,916	,004	par_6
x8 <--- Empowerment	2,000	,773	2,587	,010	par_7
x9 <--- Empowerment	1,857	,751	2,473	,013	par_8
x10 <--- Empowerment	1,793	,560	3,203	,001	par_9
x15 <--- Budaya_Organisasi	1,000				
x16 <--- Budaya_Organisasi	1,048	,163	6,435	***	par_10
x17 <--- Budaya_Organisasi	1,071	,161	6,636	***	par_11
x18 <--- Budaya_Organisasi	,952	,160	5,934	***	par_12
x19 <--- Budaya_Organisasi	1,276	,178	7,183	***	par_13

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x20	<---Budaya_Organisasi	1,651	,202	8,154	***	par_14
x21	<---Budaya_Organisasi	1,521	,183	8,336	***	par_15
x22	<---Budaya_Organisasi	1,300	,181	7,168	***	par_16
x12	<---Selft_Efficacy	1,000				
x11	<---Selft_Efficacy	,434	,098	4,437	***	par_17
x13	<---Selft_Efficacy	,608	,164	3,705	***	par_18
x14	<---Selft_Efficacy	,440	,150	2,930	,003	par_19
x24	<---Kepuasan_Kerja	,899	,177	5,071	***	par_20
x23	<---Kepuasan_Kerja	,523	,194	2,699	,007	par_21
x26	<---Kepuasan_Kerja	1,000				
x27	<---Kepuasan_Kerja	,388	,154	2,519	,012	par_22
x25	<---Kepuasan_Kerja	,798	,166	4,795	***	par_26

**CFA Empowerment, Self Efficay, Budaya organisasi dengan Kinerja**



**Regression Weights: (Group number 1 -**

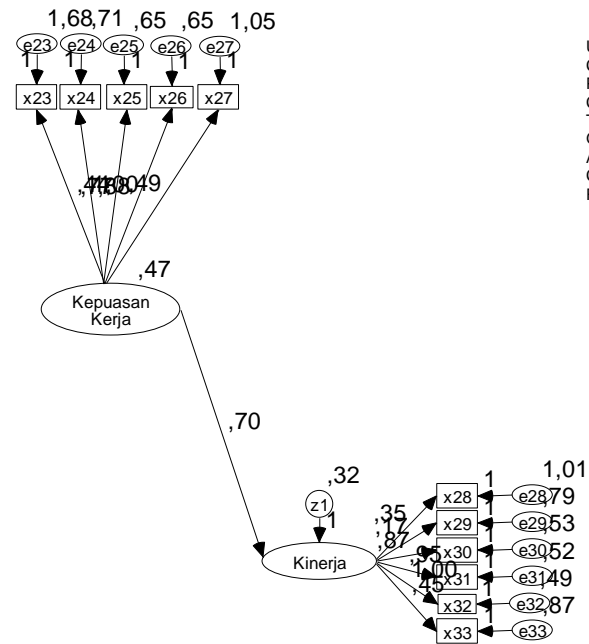
**Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja <--- Budaya_Organisasi	,407	,104	3,934	***	par_25
Kinerja <--- Empowerment	,287	,205	1,402	,161	par_26
Kinerja <--- Selft_Efficacy	,407	,107	3,785	***	par_27



		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2	<--- Empowerment	1,000				
x1	<--- Empowerment	,277	,299	,928	,354	par_1
x3	<--- Empowerment	1,010	,313	3,230	,001	par_2
x4	<--- Empowerment	,315	,273	1,154	,248	par_3
x5	<--- Empowerment	,493	,297	1,660	,097	par_4
x6	<--- Empowerment	,816	,329	2,484	,013	par_5
x7	<--- Empowerment	1,457	,485	3,007	,003	par_6
x8	<--- Empowerment	1,871	,719	2,603	,009	par_7
x9	<--- Empowerment	1,714	,696	2,464	,014	par_8
x10	<--- Empowerment	1,713	,526	3,257	,001	par_9
x15	<--- Budaya_Organisasi	1,000				
x16	<--- Budaya_Organisasi	1,061	,166	6,403	***	par_10
x17	<--- Budaya_Organisasi	1,088	,164	6,620	***	par_11
x18	<--- Budaya_Organisasi	,970	,163	5,947	***	par_12
x19	<--- Budaya_Organisasi	1,286	,181	7,124	***	par_13
x20	<--- Budaya_Organisasi	1,658	,206	8,061	***	par_14
x21	<--- Budaya_Organisasi	1,539	,186	8,258	***	par_15
x22	<--- Budaya_Organisasi	1,327	,185	7,161	***	par_16
x28	<--- Kinerja	,506	,173	2,923	,003	par_17
x12	<--- Selft_Efficacy	1,000				
x11	<--- Selft_Efficacy	,412	,126	3,271	,001	par_18
x13	<--- Selft_Efficacy	,845	,254	3,332	***	par_19
x14	<--- Selft_Efficacy	,658	,223	2,951	,003	par_20
x29	<--- Kinerja	,286	,158	1,818	,069	par_21
x30	<--- Kinerja	,950	,173	5,478	***	par_22
x31	<--- Kinerja	,959	,137	7,006	***	par_23
x32	<--- Kinerja	1,000				
x33	<--- Kinerja	,570	,177	3,211	,001	par_24

## CFA Kepuasan Kerja dengan Kinerja



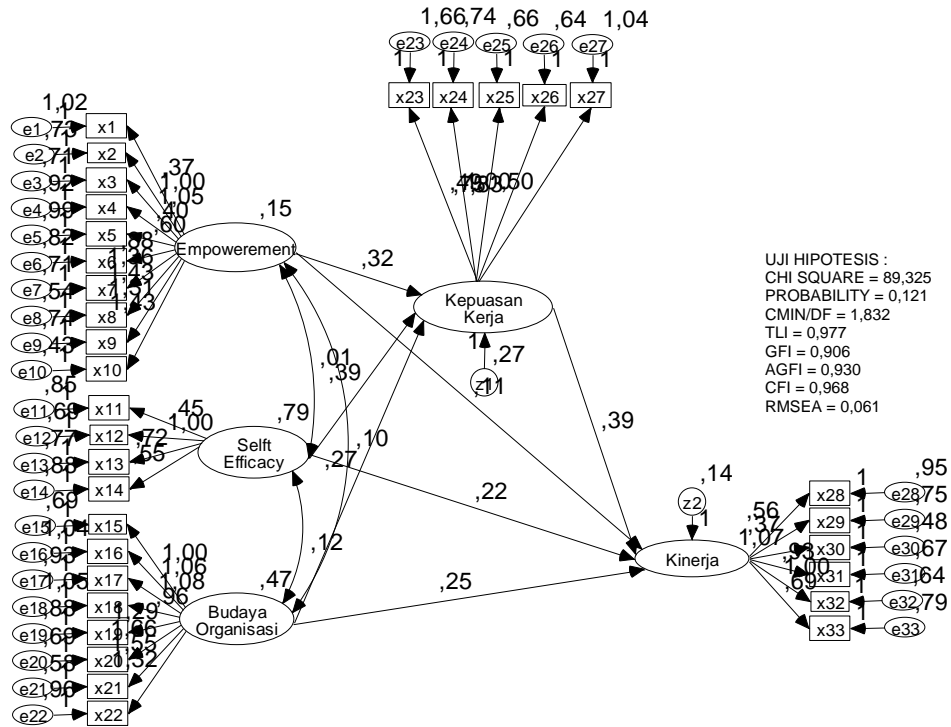
UJI HIPOTESIS :  
 CHI SQUARE = 79,940  
 PROBABILITY = 0,187  
 CMIN/DF = 1,653  
 TLI = 0,954  
 GFI = 0,912  
 AGFI = 0,936  
 CFI = 0,961  
 RMSEA = 0,059

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja <--- Kepuasan_Kerja	,696	,152	4,587	***	par_6
x28 <--- Kinerja	,353	,135	2,625	,009	par_1
x29 <--- Kinerja	,165	,124	1,334	,182	par_2
x30 <--- Kinerja	,866	,155	5,590	***	par_3
x31 <--- Kinerja	,953	,124	7,695	***	par_4
x32 <--- Kinerja	1,000				
x33 <--- Kinerja	,452	,141	3,201	,001	par_5
x25 <--- Kepuasan_Kerja	,772	,165	4,678	***	par_7
x24 <--- Kepuasan_Kerja	,876	,177	4,941	***	par_8
x23 <--- Kepuasan_Kerja	,444	,190	2,343	,019	par_9
x26 <--- Kepuasan_Kerja	1,000				
x27 <--- Kepuasan_Kerja	,486	,165	2,939	,003	par_10

Hasil Uji SEM Full Model

Pengaruh Empowerment, Self Efficacy, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja



Hasil Uji *Outlier Univariate*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std, Deviation
Zscore(x1)	161	-1,28394	1,44797	,0000000	1,0000000
Zscore(x2)	161	-1,36622	1,31623	,0000000	1,0000000
Zscore(x3)	161	-1,38738	1,44007	,0000000	1,0000000
Zscore(x4)	161	-1,44422	1,31292	,0000000	1,0000000
Zscore(x5)	161	-1,61890	1,48399	,0000000	1,0000000
Zscore(x6)	161	-1,56301	1,19223	,0000000	1,0000000
Zscore(x7)	161	-1,63165	1,34226	,0000000	1,0000000
Zscore(x8)	161	-1,68063	1,20814	,0000000	1,0000000
Zscore(x9)	161	-1,85942	1,37116	,0000000	1,0000000
Zscore(x10)	161	-1,99732	1,13484	,0000000	1,0000000
Zscore(x11)	161	-2,12786	1,25292	,0000000	1,0000000
Zscore(x12)	161	-1,98024	1,09518	,0000000	1,0000000
Zscore(x13)	161	-2,08488	1,24954	,0000000	1,0000000
Zscore(x14)	161	-,66243	2,13580	,0000000	1,0000000
Zscore(x15)	161	-2,17460	1,31488	,0000000	1,0000000
Zscore(x16)	161	-2,04446	1,10036	,0000000	1,0000000
Zscore(x17)	161	-2,02566	1,27972	,0000000	1,0000000
Zscore(x18)	161	-1,98227	1,35375	,0000000	1,0000000
Zscore(x19)	161	-2,13131	1,51912	,0000000	1,0000000
Zscore(x20)	161	-2,12298	1,06149	,0000000	1,0000000
Zscore(x21)	161	-2,03348	1,43709	,0000000	1,0000000
Zscore(x22)	161	-2,40314	1,06168	,0000000	1,0000000
Zscore(x23)	161	-2,03324	1,19720	,0000000	1,0000000
Zscore(x24)	161	-1,98815	,96655	,0000000	1,0000000
Zscore(x25)	161	-2,12527	1,29641	,0000000	1,0000000
Zscore(x26)	161	-1,94062	1,04447	,0000000	1,0000000
Zscore(x27)	161	-2,06911	1,34174	,0000000	1,0000000
Zscore(x28)	161	-2,19939	1,38948	,0000000	1,0000000
Zscore(x29)	161	-1,99732	1,13484	,0000000	1,0000000
Zscore(x30)	161	-2,31601	1,40038	,0000000	1,0000000
Zscore(x31)	161	-2,21371	1,16991	,0000000	1,0000000
Zscore(x32)	161	-2,22028	1,26152	,0000000	1,0000000
Zscore(x33)	161	-2,15267	1,16918	,0000000	1,0000000
Valid N (listwise)	161				

**Uji Outliers Multivariate**

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
90	155,627	,000	,000
23	79,691	,000	,000
24	75,742	,000	,000
20	65,903	,001	,000
110	59,917	,003	,000
134	58,744	,004	,000
91	58,423	,004	,000
25	58,206	,004	,000
103	57,920	,005	,000
58	56,118	,007	,000
56	55,674	,008	,000
145	54,677	,010	,000
21	53,819	,012	,000
137	52,438	,017	,000
57	52,222	,018	,000
129	51,356	,022	,000
51	50,455	,027	,000
124	50,095	,029	,000
61	49,856	,030	,000
48	49,531	,032	,000
111	49,081	,035	,000
154	48,961	,036	,000
155	48,511	,040	,000
60	47,375	,050	,000
82	47,344	,051	,000
120	46,192	,063	,000
136	45,458	,073	,000
157	45,365	,074	,000
122	45,280	,075	,000
158	44,560	,086	,000
94	44,456	,088	,000
140	43,893	,097	,000
93	43,632	,102	,000
92	43,310	,108	,000
125	43,249	,109	,000
135	43,123	,112	,000
8	42,844	,117	,000
152	42,670	,121	,000
147	42,481	,125	,000
12	41,654	,144	,000
88	41,598	,145	,000
161	41,431	,149	,000
18	41,165	,156	,000
74	40,948	,161	,000
146	40,799	,165	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
141	40,732	,167	,000
156	40,232	,181	,000
142	39,802	,193	,001
52	39,198	,212	,004
153	38,913	,221	,005
133	38,804	,224	,004
16	38,733	,227	,003
151	38,722	,227	,002
17	38,302	,241	,004
105	38,225	,244	,003
113	38,220	,244	,002
139	37,536	,269	,011
106	36,834	,296	,046
160	36,448	,311	,079
49	36,437	,312	,058
150	36,366	,315	,049
149	36,362	,315	,035
130	35,587	,347	,139
81	34,387	,401	,568
10	32,780	,478	,976
138	32,717	,481	,971
14	32,653	,484	,965
144	32,615	,486	,956
143	32,557	,489	,947
118	32,462	,494	,943
43	32,454	,494	,923
73	32,454	,494	,898
159	32,429	,495	,874
65	32,312	,501	,871
104	31,962	,519	,922
109	31,843	,525	,921
1	31,302	,552	,974
100	30,660	,584	,996
96	30,577	,588	,995
108	30,496	,592	,994
50	29,597	,637	1,000
115	28,761	,678	1,000
13	28,428	,694	1,000
131	28,357	,698	1,000
86	28,099	,710	1,000
15	27,755	,726	1,000
11	27,185	,752	1,000
89	27,016	,759	1,000
101	26,456	,783	1,000
84	26,162	,795	1,000
4	25,671	,815	1,000
114	25,605	,817	1,000
54	25,580	,818	1,000
28	25,489	,822	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
44	25,396	,825	1,000
7	25,326	,828	1,000
38	24,999	,840	1,000
66	24,992	,840	1,000
68	24,988	,840	1,000
45	24,930	,842	1,000

Sample size: 161

### Uji Normalitas

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c,r,	kurtosis	c,r,
x33	2,000	7,000	-,503	-1,605	-,548	-1,420
x32	2,000	7,000	-,479	-2,483	-,380	-,985
x31	2,000	7,000	-,413	-2,140	-,699	-1,810
x30	2,000	7,000	-,403	-2,090	-,236	-,610
x29	2,000	7,000	-,382	-1,981	-,917	-2,376
x28	2,000	7,000	-,206	-1,065	-,655	-1,698
x27	2,000	7,000	-,306	-1,583	-,637	-1,651
x26	2,000	7,000	-,605	-2,132	-,730	-1,892
x25	2,000	7,000	-,569	-1,948	-,246	-,638
x24	2,000	7,000	-,720	-1,730	-,623	-1,615
x23	2,000	7,000	-,669	-2,467	-,299	-,775
x22	2,000	7,000	-,620	-2,209	-,393	-1,017
x21	3,000	7,000	-,328	-1,701	-,504	-1,306
x20	2,000	7,000	-,630	-2,263	-,525	-1,359
x19	2,000	6,000	-,327	-1,696	-,345	-,894
x18	2,000	7,000	-,284	-1,472	-,699	-1,810
x15	2,000	7,000	-,576	-1,983	-,163	-,423
x16	2,000	7,000	-,551	-1,854	-,656	-1,698
x17	2,000	7,000	-,482	-2,496	-,496	-1,285
x11	2,000	7,000	-,588	-2,045	-,269	-,697
x12	2,000	7,000	-,674	-2,490	-,489	-1,267
x13	2,000	7,000	-,477	-2,472	-,500	-1,296
x14	2,000	7,000	2,180	2,912	2,433	2,597
x10	2,000	7,000	-,425	-2,203	-,843	-2,184
x9	3,000	6,000	-,279	-1,443	-,764	-1,979
x8	2,000	7,000	-,283	-1,465	-1,098	-2,844
x7	2,000	7,000	-,384	-1,991	-,930	-2,408
x6	2,000	7,000	-,292	-1,511	-1,202	-2,112
x5	2,000	7,000	-,289	-1,498	-,898	-2,325
x4	2,000	7,000	-,082	-,423	-1,277	-2,307
x3	2,000	7,000	-,147	-,762	-1,233	-2,194
x1	3,000	7,000	-,239	-1,235	-1,411	-1,653
x2	2,000	7,000	-,151	-,781	-1,340	-2,471
Multivariate					2,058	2,180

### Uji *Multicollinearity* dan *Singularity*

#### Sample Covariances

	x28	x29	x30	x33	x32	x31	x23
x28	0,694						
x29	0,433	0,912					
x30	0,271	0,374	0,648				
x33	0,190	0,368	0,303	0,811			
x32	0,309	0,371	0,417	0,405	0,738		
x31	0,218	0,338	0,349	0,389	0,438	0,781	
x23	0,280	0,226	0,221	0,149	0,226	0,226	0,857
x24	0,270	0,412	0,270	0,274	0,331	0,336	0,685
x27	0,201	0,220	0,225	0,201	0,214	0,198	0,297
x26	0,271	0,325	0,236	0,258	0,331	0,346	0,435
x25	0,239	0,237	0,137	0,154	0,249	0,200	0,550
x22	0,156	0,243	0,135	0,197	0,268	0,208	0,301
x21	0,098	0,196	0,080	0,272	0,252	0,159	0,153
x20	0,137	0,180	0,155	0,273	0,292	0,248	0,242
x19	0,047	0,065	0,123	0,141	0,146	0,171	0,128
x15	0,122	0,181	0,176	0,173	0,262	0,150	0,246
x16	0,135	0,294	0,118	0,271	0,281	0,184	0,262
x17	0,098	0,172	0,134	0,239	0,241	0,205	0,243
x18	0,077	0,192	0,127	0,267	0,223	0,191	0,212
x14	0,134	0,177	-0,052	0,208	0,028	0,000	0,231
x11	0,206	0,177	0,110	0,068	0,177	0,132	0,323
x12	0,132	0,274	0,221	0,288	0,211	0,184	0,235
x13	0,172	0,188	0,158	0,148	0,250	0,231	0,284
x10	0,234	0,315	0,250	0,250	0,303	0,208	0,288
x9	0,204	0,318	0,269	0,202	0,281	0,213	0,317
x8	0,232	0,369	0,240	0,178	0,313	0,258	0,381
x7	0,222	0,311	0,221	0,191	0,305	0,198	0,414
x6	0,188	0,334	0,259	0,294	0,303	0,237	0,370
x1	0,259	0,241	0,234	0,191	0,334	0,264	0,487
x2	0,247	0,350	0,261	0,266	0,356	0,318	0,432
x3	0,275	0,333	0,329	0,207	0,383	0,278	0,413
x4	0,161	0,236	0,273	0,268	0,255	0,282	0,356
x5	0,209	0,242	0,266	0,168	0,260	0,189	0,336

	x24	x27	x26	x25	x22	x21	x20
x24	1,024						
x27	0,407	0,769					
x26	0,628	0,432	1,004				
x25	0,655	0,354	0,589	0,764			
x22	0,377	0,077	0,246	0,272	0,745		
x21	0,284	0,099	0,236	0,253	0,423	0,743	
x20	0,398	0,149	0,354	0,286	0,472	0,509	0,882
x19	0,234	0,154	0,193	0,214	0,206	0,344	0,416
x15	0,350	0,119	0,242	0,249	0,271	0,372	0,404
x16	0,417	0,190	0,265	0,285	0,389	0,385	0,522
x17	0,357	0,182	0,290	0,270	0,305	0,507	0,484
x18	0,321	0,197	0,275	0,206	0,309	0,345	0,491
x14	0,332	0,460	0,561	0,508	0,222	0,371	0,671
x11	0,288	0,141	0,125	0,227	0,257	0,203	0,273



x12	0,411	0,186	0,233	0,252	0,242	0,319	0,391
x13	0,325	0,189	0,199	0,256	0,234	0,287	0,373
x10	0,381	0,127	0,281	0,218	0,305	0,289	0,317
x9	0,365	0,112	0,222	0,230	0,277	0,176	0,261
x8	0,446	0,060	0,348	0,282	0,331	0,193	0,348
x7	0,460	0,141	0,249	0,306	0,333	0,237	0,273
x6	0,478	0,201	0,408	0,307	0,341	0,269	0,366
x1	0,539	0,198	0,368	0,447	0,414	0,348	0,460
x2	0,562	0,213	0,442	0,389	0,392	0,327	0,441
x3	0,519	0,321	0,334	0,375	0,322	0,270	0,329
x4	0,449	0,264	0,382	0,302	0,283	0,269	0,373
x5	0,381	0,158	0,270	0,301	0,252	0,156	0,267

x19 x15 x16 x17 x18 x14 x11

x19	0,671						
x15	0,315	0,735					
x16	0,385	0,528	0,904				
x17	0,388	0,550	0,619	0,819			
x18	0,443	0,344	0,530	0,493	0,804		
x14	0,366	0,470	0,742	0,755	0,460	10,703	
x11	0,258	0,414	0,454	0,361	0,249	0,417	0,783
x12	0,331	0,420	0,525	0,442	0,376	0,341	0,545
x13	0,311	0,369	0,441	0,402	0,364	0,543	0,495
x10	0,127	0,343	0,375	0,352	0,254	-0,208	0,233
x9	0,193	0,325	0,347	0,322	0,257	0,029	0,261
x8	0,272	0,339	0,422	0,350	0,342	0,125	0,263
x7	0,198	0,345	0,448	0,353	0,314	0,068	0,314
x6	0,286	0,390	0,526	0,443	0,451	0,207	0,314
x1	0,363	0,432	0,499	0,489	0,487	0,090	0,499
x2	0,305	0,386	0,480	0,439	0,475	0,082	0,413
x3	0,273	0,391	0,477	0,412	0,382	0,005	0,438
x4	0,260	0,317	0,451	0,397	0,460	0,025	0,300
x5	0,234	0,304	0,382	0,302	0,303	-0,092	0,349

x12 x13 x10 x9 x8 x7 x6

x12	0,946						
x13	0,588	0,804					
x10	0,286	0,207	0,912				
x9	0,236	0,202	0,616	0,857			
x8	0,330	0,291	0,674	0,688	1,072		
x7	0,311	0,291	0,646	0,686	0,730	1,011	
x6	0,439	0,329	0,750	0,689	0,843	0,845	1,178
x1	0,593	0,560	0,495	0,572	0,688	0,710	0,731
x2	0,614	0,494	0,580	0,554	0,787	0,659	0,797
x3	0,523	0,462	0,507	0,601	0,630	0,701	0,718
x4	0,542	0,413	0,571	0,554	0,723	0,650	0,885
x5	0,393	0,281	0,521	0,589	0,616	0,654	0,777

	x1	x2	x3	x4	x5	
x1	1,198					
x2	1,026	1,243				
x3	0,931	0,894	1,119			
x4	0,859	0,897	0,805	1,177		
x5	0,700	0,695	0,733	0,758	0,929	

#### Eigenvalues of Sample Covariances

6,861e-002	9,635e-002	1,154e-001	1,301e-001	1,347e-001	1,571e-001
1,696e-001	1,715e-001	1,840e-001	1,994e-001	2,181e-001	2,338e-001
2,523e-001	2,790e-001	3,091e-001	3,293e-001	3,583e-001	3,854e-001
3,951e-001	4,092e-001	4,468e-001	5,203e-001	5,573e-001	5,725e-001
6,379e-001	7,741e-001	9,978e-001	1,217e+000	1,466e+000	2,088e+000
2,264e+000	1,013e+001	1,297e+001			

Condition number of Sample Covariances = 1,890204e+002

#### Sample Correlations

	x28	x29	x30	x33	x32	x31	x23
x28	1,000						
x29	0,544	1,000					
x30	0,404	0,486	1,000				
x33	0,253	0,428	0,419	1,000			
x32	0,432	0,453	0,604	0,524	1,000		
x31	0,295	0,401	0,491	0,489	0,577	1,000	
x23	0,363	0,256	0,297	0,179	0,285	0,276	1,000
x24	0,320	0,426	0,331	0,301	0,381	0,376	0,731
x27	0,275	0,263	0,319	0,255	0,284	0,256	0,365
x26	0,325	0,340	0,292	0,286	0,385	0,391	0,469
x25	0,328	0,283	0,195	0,196	0,332	0,259	0,680
x22	0,217	0,295	0,194	0,254	0,361	0,273	0,377
x21	0,136	0,239	0,116	0,351	0,341	0,208	0,192
x20	0,175	0,201	0,205	0,323	0,362	0,299	0,279
x19	0,069	0,084	0,186	0,192	0,208	0,236	0,168
x15	0,171	0,221	0,255	0,224	0,356	0,199	0,310
x16	0,170	0,324	0,154	0,316	0,344	0,219	0,297
x17	0,130	0,199	0,184	0,294	0,310	0,257	0,290
x18	0,103	0,225	0,176	0,331	0,290	0,241	0,255
x14	0,049	0,057	-0,020	0,071	0,010	0,000	0,076
x11	0,279	0,209	0,154	0,086	0,232	0,169	0,394
x12	0,163	0,295	0,282	0,329	0,253	0,214	0,261
x13	0,231	0,219	0,219	0,184	0,325	0,292	0,342
x10	0,295	0,346	0,325	0,291	0,369	0,246	0,326
x9	0,265	0,360	0,361	0,243	0,353	0,261	0,370
x8	0,269	0,373	0,288	0,191	0,352	0,282	0,398
x7	0,265	0,324	0,273	0,211	0,353	0,223	0,445
x6	0,208	0,323	0,297	0,301	0,325	0,247	0,369
x1	0,284	0,230	0,265	0,193	0,355	0,273	0,480
x2	0,266	0,329	0,291	0,265	0,372	0,323	0,418
x3	0,312	0,330	0,386	0,217	0,421	0,298	0,422
x4	0,178	0,228	0,313	0,274	0,273	0,294	0,354
x5	0,261	0,263	0,343	0,194	0,314	0,222	0,377

	x24	x27	x26	x25	x22	x21	x20	
x24	1,000							
x27	0,459	1,000						
x26	0,620	0,492	1,000					
x25	0,740	0,462	0,673	1,000				
x22	0,432	0,101	0,285	0,360	1,000			
x21	0,326	0,131	0,274	0,335	0,569	1,000		
x20	0,418	0,181	0,376	0,348	0,582	0,629	1,000	
x19	0,283	0,214	0,235	0,300	0,292	0,487	0,541	
x15	0,404	0,159	0,282	0,333	0,367	0,504	0,502	
x16	0,433	0,228	0,278	0,343	0,474	0,470	0,584	
x17	0,390	0,230	0,320	0,341	0,390	0,651	0,570	
x18	0,354	0,250	0,306	0,263	0,400	0,446	0,583	
x14	0,100	0,160	0,171	0,178	0,079	0,132	0,218	
x11	0,321	0,182	0,141	0,294	0,337	0,266	0,329	
x12	0,418	0,219	0,239	0,296	0,288	0,381	0,428	
x13	0,358	0,240	0,221	0,327	0,302	0,371	0,442	
x10	0,394	0,152	0,294	0,261	0,370	0,352	0,353	
x9	0,390	0,138	0,240	0,284	0,346	0,221	0,300	
x8	0,425	0,066	0,335	0,312	0,371	0,216	0,358	
x7	0,452	0,160	0,248	0,348	0,384	0,274	0,289	
x6	0,435	0,211	0,375	0,324	0,364	0,288	0,359	
x1	0,486	0,206	0,336	0,468	0,438	0,369	0,447	
x2	0,498	0,218	0,396	0,399	0,408	0,340	0,421	
x3	0,485	0,346	0,315	0,406	0,353	0,296	0,331	
x4	0,409	0,278	0,352	0,318	0,302	0,288	0,366	
x5	0,390	0,187	0,280	0,357	0,304	0,187	0,295	

	x19	x15	x16	x17	x18	x14	x11
x19	1,000						
x15	0,449	1,000					
x16	0,494	0,647	1,000				
x17	0,524	0,710	0,720	1,000			
x18	0,603	0,448	0,621	0,608	1,000		
x14	0,137	0,168	0,238	0,255	0,157	1,000	
x11	0,356	0,546	0,540	0,451	0,314	0,144	1,000
x12	0,415	0,504	0,567	0,503	0,432	0,107	0,634
x13	0,423	0,480	0,517	0,496	0,453	0,185	0,624
x10	0,163	0,419	0,413	0,408	0,297	-0,067	0,275
x9	0,254	0,409	0,394	0,385	0,310	0,010	0,319
x8	0,321	0,383	0,429	0,374	0,369	0,037	0,288
x7	0,240	0,400	0,469	0,388	0,349	0,021	0,353
x6	0,322	0,419	0,509	0,451	0,463	0,058	0,328
x1	0,404	0,461	0,479	0,493	0,496	0,025	0,516
x2	0,334	0,404	0,452	0,435	0,475	0,023	0,419
x3	0,315	0,431	0,474	0,430	0,403	0,001	0,468
x4	0,293	0,341	0,437	0,404	0,473	0,007	0,313
x5	0,296	0,367	0,417	0,347	0,351	-0,029	0,409

	x12	x13	x10	x9	x8	x7	x6
x12	1,000						
x13	0,674	1,000					
x10	0,308	0,241	1,000				
x9	0,262	0,243	0,697	1,000			
x8	0,328	0,314	0,681	0,718	1,000		
x7	0,318	0,323	0,673	0,737	0,701	1,000	
x6	0,416	0,338	0,724	0,685	0,750	0,774	1,000
x1	0,557	0,571	0,474	0,564	0,607	0,645	0,615
x2	0,566	0,494	0,545	0,537	0,682	0,588	0,659
x3	0,508	0,487	0,502	0,614	0,575	0,659	0,626
x4	0,514	0,424	0,552	0,551	0,644	0,595	0,751
x5	0,419	0,326	0,566	0,660	0,617	0,674	0,743

	x1	x2	x3	x4	x5
x1	1,000				
x2	0,840	1,000			
x3	0,804	0,758	1,000		
x4	0,723	0,742	0,701	1,000	
x5	0,663	0,647	0,719	0,725	1,000

Eigenvalues of Sample Correlations

7,635e-002 1,019e-001 1,195e-001 1,311e-001 1,360e-001 1,664e-001  
1,780e-001 1,886e-001 2,190e-001 2,384e-001 2,445e-001 2,507e-001  
2,846e-001 3,194e-001 3,429e-001 3,975e-001 4,434e-001 4,599e-001  
4,873e-001 4,985e-001 5,227e-001 5,995e-001 6,444e-001 7,137e-001  
7,492e-001 8,107e-001 1,041e+000 1,161e+000 1,429e+000 1,767e+000  
2,601e+000 2,761e+000 1,292e+001

Condition number of Sample Correlations = 1,691727e+002

Determinant of sample covariance matrix = 7,4033e+013

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 561  
Number of distinct parameters to be estimated: 75

-----  
Degrees of freedom: 486

0e 12	0,0e+000	-1,5993e+000	1,00e+004	4,00460840923e+003	0 1,00e+004
1e*11	0,0e+000	-2,2438e-001	6,01e+000	2,28442009053e+003	20 1,35e-001
2e* 3	0,0e+000	-8,7899e-002	1,46e+000	1,68103663423e+003	5 9,38e-001
3e 2	0,0e+000	-1,0798e-001	1,11e+000	1,43773081080e+003	5 6,80e-001
4e* 1	0,0e+000	-7,5932e-002	1,05e+000	1,23839475971e+003	5 9,68e-001
5e 0	2,4e+003	0,0000e+000	1,15e+000	1,12697341342e+003	5 7,69e-001
6e 0	3,4e+002	0,0000e+000	1,02e+000	1,10589891845e+003	3 0,00e+000
7e 0	1,7e+002	0,0000e+000	5,18e-001	1,08235999033e+003	1 1,19e+000
8e 0	1,6e+002	0,0000e+000	1,94e-001	1,07692713932e+003	1 1,19e+000
9e 0	1,5e+002	0,0000e+000	8,76e-002	1,07611150098e+003	1 1,12e+000
10e 0	1,5e+002	0,0000e+000	1,89e-002	1,07607525835e+003	1 1,04e+000
11e 0	1,5e+002	0,0000e+000	1,14e-003	1,07607514969e+003	1 1,00e+000
12e 0	1,5e+002	0,0000e+000	3,77e-006	1,07607514969e+003	1 1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 89,325  
 Degrees of freedom = 163  
 Probability level = 0,121

**Uji Goodness of Fit Model**

Model Fit Summary

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	76	89,325	163	,121	1,832
Saturated model	561	,000	0		
Independence model	33	1912,214	164	,000	3,622

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,095	,906	,930	,941
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,244	,851	,816	,424

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,835	,893	,716	,982	,968
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,919	,491	,650
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	404,892	325,070	492,537
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1384,214	1254,389	1521,581

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	5,562	2,531	2,032	3,078
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	11,951	8,651	7,840	9,510

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,061	,065	,080	,000
Independence model	,128	,122	,134	,000

### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1041,892	1082,908	1276,079	1352,079
Saturated model	1122,000	1424,762	2850,668	3411,668
Independence model	1978,214	1996,023	2079,900	2112,900

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	6,512	6,013	7,060	6,768
Saturated model	7,013	7,013	7,013	8,905
Independence model	12,364	11,552	13,222	12,475

### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	97	101
Independence model	49	51

### Hasil Uji Reliability dan Variance Extracted

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{Std loading})^2}{\sum \text{Std loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Sum of Standardized Loading :

$$\text{Empowerment} = 0,830 + 0,834 + 0,827 + 0,828 + 0,823 + 0,860 + 0,817 + 0,806 + 0,770 + 0,727 = \mathbf{8,122}$$

$$\text{Self Efficacy} = 0,760 + 0,831 + 0,814 + 0,993 = \mathbf{3,398}$$

$$\text{Budaya Organisasi} = 0,752 + 0,823 + 0,845 + 0,724 + 0,650 + 0,747 + 0,700 + 0,579 = \mathbf{5,820}$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,783 + 0,895 + 0,846 + 0,720 + 0,535 = \mathbf{3,779}$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,758 + 0,654 + 0,720 + 0,683 + 0,803 + 0,827 = \mathbf{4,445}$$

Sum of Measurement error :

$$\text{Empowerment} = [(1-0,830^2) + (1-0,834^2) + (1-0,827^2) + (1-0,828^2) + (1-0,823^2) + (1-0,860^2) + (1-0,817^2) + (1-0,806^2) + (1-0,770^2) + (1-0,727^2)] = \mathbf{3,391}$$

$$\text{Self Efficacy} = [(1-0,760^2) + (1-0,831^2) + (1-0,814^2) + (1-0,993^2)] = \mathbf{1,083}$$

$$\text{Budaya Organisasi} = [(1-0,752^2) + (1-0,823^2) + (1-0,845^2) + (1-0,724^2) + (1-0,650^2) + (1-0,747^2) + (1-0,700^2) + (1-0,579^2)] = \mathbf{3,713}$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = [(1-0,783^2) + (1-0,895^2) + (1-0,846^2) + (1-0,720^2) + (1-0,535^2)] = \mathbf{2,066}$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = [(1-0,758^2) + (1-0,654^2) + (1-0,720^2) + (1-0,683^2) + (1-0,803^2) + (1-0,827^2)] = \mathbf{2,684}$$

Reliability Computation :

$$\text{Empowerment} = \frac{8,122^2}{8,122^2 + 3,391} = 0,951$$

$$\text{Self efficacy} = \frac{2,598^2}{2,598^2 + 2,032} = 0,914$$

$$\text{Budaya Organisasi} = \frac{5,820^2}{5,820^2 + 3,713} = 0,901$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = \frac{3,779^2}{3,779^2 + 2,066} = 0,880$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = \frac{4,045^2}{4,045^2 + 3,238} = 0,835$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{(\sum \text{Std loading})^2}{\sum \text{Std loading}^2 + \sum \epsilon_j^2}$$

Sum of Square Standardt Loading :

$$\text{Empowerment} = 0,830^2 + 0,834^2 + 0,827^2 + 0,828^2 + 0,823^2 + 0,860^2 + 0,817^2 + 0,806^2 + 0,770^2 + 0,727^2 = \mathbf{6,609}$$

$$\begin{aligned} \text{Selft Efficacy} &= 0,760^2 + 0,831^2 + 0,814^2 + 0,993^2 = \mathbf{2,917} \\ \text{Budaya Organisasi} &= 0,752^2 + 0,823^2 + 0,845^2 + 0,724^2 + 0,650^2 + 0,747^2 + 0,700^2 + 0,579^2 \\ &= \mathbf{4,287} \\ \text{Kepuasan Kerja} &= 0,783^2 + 0,895^2 + 0,846^2 + 0,720^2 + 0,535^2 = \mathbf{2,934} \\ \text{Kinerja Karyawan} &= 0,758^2 + 0,654^2 + 0,720^2 + 0,683^2 + 0,803^2 + 0,827^2 = \mathbf{3,316} \end{aligned}$$

**Reliability Computation :**

$$\begin{aligned} \text{Empowerement} &= \frac{6,609^2}{6,609^2 + 3,391} = 0,661 \\ \text{Selft efficacy} &= \frac{1,968^2}{1,968^2 + 2,032} = 0,729 \\ \text{Budaya Organisasi} &= \frac{4,287^2}{4,287^2 + 3,713} = 0,536 \\ \text{Kepuasan Kerja} &= \frac{2,934^2}{2,934^2 + 2,066} = 0,587 \\ \text{Kinerja Karyawan} &= \frac{2,762^2}{2,762^2 + 3,238} = 0,553 \end{aligned}$$



## Interprestasi dan Modifikasi Model

### Standardized Residual Covariances

	x33	x32	x31	x30	x29	x28	x27	x26	x25	x24	x23	x22	x21	x20
x33	0,000													
x32	0,227	0,000												
x31	0,708	0,311	0,000											
x30	-0,380	0,276	-0,008	0,000										
x29	0,204	-0,817	-0,531	0,174	0,000									
x28	-1,159	-0,193	-1,012	0,025	2,129	0,000								
x27	0,866	0,580	0,672	1,314	0,869	1,372	0,000							
x26	0,457	0,794	1,461	0,081	0,978	1,281	1,257	0,000						
x25	-1,177	-0,509	-0,720	-1,683	-0,263	0,828	0,109	0,698	0,000					
x24	-0,100	-0,185	0,466	-0,289	1,240	0,548	-0,231	-0,257	-0,165	0,000				
x23	-1,123	-0,744	-0,231	-0,165	-0,323	1,502	-0,627	-1,036	0,185	0,321	0,000			
x22	1,031	1,759	1,076	-0,028	1,451	0,808	-0,797	0,775	1,218	1,902	1,661	0,000		
x21	1,789	0,933	-0,203	-1,494	0,287	-0,596	-0,846	0,070	0,245	-0,092	-1,213	1,922	0,000	
x20	1,270	0,968	0,729	-0,584	-0,360	-0,267	-0,396	1,094	0,140	0,743	-0,397	1,738	1,198	0,000
x19	0,000	-0,466	0,337	-0,417	-1,445	-1,272	0,362	-0,176	0,084	-0,324	-1,255	-0,999	0,371	0,633
x18	1,454	0,199	0,098	-0,852	0,020	-1,087	0,545	0,348	-0,755	0,103	-0,567	-0,226	-0,678	0,468
x15	0,025	0,870	-0,530	-0,004	-0,126	-0,335	-0,688	-0,079	-0,072	0,541	-0,039	-0,797	-0,249	-0,664
x16	0,898	0,403	-0,550	-1,523	0,859	-0,569	-0,087	-0,455	-0,328	0,485	-0,552	-0,030	-1,155	-0,330
x17	0,547	-0,119	-0,183	-1,240	-0,744	-1,133	-0,141	-0,046	-0,465	-0,149	-0,746	-1,124	0,651	-0,653
x11	-1,377	-0,240	-0,554	-0,887	0,047	1,293	-0,174	-1,502	-0,198	-0,077	1,305	0,138	-1,501	-1,063
x12	1,411	-0,271	-0,249	0,436	0,867	-0,356	0,052	-0,601	-0,512	0,709	-0,639	-0,813	-0,575	-0,352
x13	-0,334	0,669	0,771	-0,287	-0,004	0,539	0,371	-0,745	-0,059	0,087	0,424	-0,562	-0,587	-0,085
x14	0,263	-0,685	-0,686	-0,974	0,055	0,057	1,395	1,316	1,248	0,214	0,041	-0,053	0,399	1,403
x10	0,646	0,779	-0,158	0,627	1,196	1,023	-0,859	-0,043	-1,059	0,281	0,029	1,313	0,414	0,170
x9	-0,119	0,359	-0,168	0,864	1,179	0,499	-1,186	-0,910	-1,027	-0,023	0,325	0,827	-1,386	-0,703
x8	-0,891	0,167	-0,074	-0,183	1,193	0,419	-2,210	0,059	-0,901	0,175	0,462	0,958	-1,622	-0,217
x7	-0,688	0,116	-0,835	-0,416	0,540	0,333	-1,091	-1,044	-0,536	0,420	0,956	1,068	-0,991	-1,085
x6	0,232	-0,424	-0,718	-0,321	0,347	-0,527	-0,623	0,269	-1,054	-0,035	-0,172	0,637	-1,038	-0,489
x5	-0,923	-0,367	-0,872	0,410	-0,226	0,256	-0,785	-0,682	-0,455	-0,331	0,126	0,073	-2,048	-1,046
x4	0,039	-0,885	-0,012	0,021	-0,671	-0,783	0,316	0,154	-0,942	-0,145	-0,172	0,035	-0,880	-0,239
x3	-0,658	0,888	0,036	0,908	0,573	0,873	1,157	-0,279	0,093	0,748	0,635	0,653	-0,777	-0,639
x1	-0,958	0,080	-0,285	-0,567	-0,651	0,513	-0,570	-0,050	0,801	0,745	1,312	1,673	0,073	0,708

x2	-0,105	0,266	0,304	-0,269	0,534	0,276	-0,443	0,653	-0,026	0,852	0,554	1,282	-0,289	0,380
----	--------	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------	--------	-------	-------	-------	--------	-------

	x19	x18	x15	x16	x17	x11	x12	x13	x14	x10	x9	x8	x7	x6	x5	x4	x3	x1	x2
x33																			
x32																			
x31																			
x30																			
x29																			
x28																			
x27																			
x26																			
x25																			
x24																			
x23																			
x22																			
x21																			
x20	0,000																		
x19	1,518	0,000																	
x18	-0,448	-1,071	0,000																
x15	-0,450	0,274	0,305	0,000															
x16	-0,276	-0,045	0,792	0,252	0,000														
x17	-0,113	-1,093	1,433	0,882	-0,280	0,000													
x11	0,188	-0,152	0,474	0,692	-0,186	0,021	0,000												
x12	0,373	0,197	0,310	0,242	-0,149	0,058	-0,027	0,000											
x13	0,551	0,672	0,756	1,516	1,685	-0,036	-0,666	0,348	0,000										
x14	-1,601	-0,378	0,926	0,461	0,288	-0,705	-0,677	-1,387	-1,911	0,000									
x10	-0,699	-0,454	0,566	-0,022	-0,251	-0,412	-1,468	-1,602	-1,012	1,513	0,000								
x9	-0,075	0,049	0,046	0,168	-0,601	-0,983	-0,899	-0,975	-0,721	1,037	1,043	0,000							
x8	-1,098	-0,247	0,196	0,568	-0,505	-0,261	-1,078	-0,927	-0,942	0,857	1,149	0,441	0,000						
x7	-0,323	0,877	0,176	0,777	-0,037	-0,796	-0,182	-0,987	-0,530	1,059	0,243	0,590	0,733	0,000					
x6	-0,454	-0,252	-0,223	-0,068	-1,012	0,370	0,069	-0,929	-1,577	-0,345	0,288	-0,486	0,019	0,364	0,000				
x5	-0,519	1,166	-0,567	0,134	-0,379	-0,802	1,148	0,197	-1,129	-0,544	-0,919	-0,250	-0,852	0,404	0,456	0,000			

x4	-0,249	0,347	0,505	0,573	-0,070	1,042	1,090	0,945	-1,198	-1,075	-0,243	-0,967	-0,172	-0,881	0,408	0,177	0,000		
x3	0,813	1,429	0,837	0,610	0,641	1,586	1,641	1,900	-0,903	-1,404	-0,800	-0,653	-0,347	-1,018	-0,203	0,376	1,226	0,000	
x1	-0,051	1,163	0,140	0,276	-0,053	0,421	1,719	0,981	-0,943	-0,665	-1,120	0,093	-0,982	-0,604	-0,408	0,533	0,710	1,541	0,000

## Hasil Pengujian Hipotesis

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja <--- Empowerement	,324	,224	1,445	,149	par_25
Kepuasan_Kerja <--- Selft_Efficacy	,392	,102	3,834	***	par_26
Kepuasan_Kerja <--- Budaya_Organisasi	,271	,119	2,279	,023	par_27
Kinerja <--- Kepuasan_Kerja	,388	,163	2,384	,017	par_28
Kinerja <--- Budaya_Organisasi	,250	,101	2,469	,014	par_29
Kinerja <--- Empowerement	,114	,171	,665	,506	par_30
Kinerja <--- Selft_Efficacy	,217	,108	2,019	,044	par_38
x2 <--- Empowerement	1,000				
x1 <--- Empowerement	,370	,255	1,450	,147	par_1
x3 <--- Empowerement	1,052	,273	3,856	***	par_2
x4 <--- Empowerement	,404	,245	1,650	,099	par_3
x5 <--- Empowerement	,600	,263	2,277	,023	par_4
x6 <--- Empowerement	,879	,297	2,961	,003	par_5
x7 <--- Empowerement	1,364	,391	3,486	***	par_6
x8 <--- Empowerement	1,430	,496	2,885	,004	par_7
x9 <--- Empowerement	1,314	,499	2,635	,008	par_8
x10 <--- Empowerement	1,429	,416	3,438	***	par_9
x15 <--- Budaya_Organisasi	1,000				
x16 <--- Budaya_Organisasi	1,058	,165	6,399	***	par_10
x17 <--- Budaya_Organisasi	1,081	,164	6,602	***	par_11
x18 <--- Budaya_Organisasi	,956	,162	5,893	***	par_12
x19 <--- Budaya_Organisasi	1,287	,180	7,151	***	par_13
x20 <--- Budaya_Organisasi	1,664	,205	8,101	***	par_14
x21 <--- Budaya_Organisasi	1,548	,186	8,307	***	par_15
x22 <--- Budaya_Organisasi	1,321	,185	7,157	***	par_16
x28 <--- Kinerja	,556	,172	3,235	,001	par_17
x12 <--- Selft_Efficacy	1,000				
x11 <--- Selft_Efficacy	,446	,109	4,107	***	par_18
x13 <--- Selft_Efficacy	,724	,172	4,198	***	par_19
x14 <--- Selft_Efficacy	,551	,161	3,427	***	par_20
x29 <--- Kinerja	,368	,154	2,392	,017	par_21
x30 <--- Kinerja	1,073	,176	6,099	***	par_22
x31 <--- Kinerja	,934	,150	6,220	***	par_23

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x32	<--- Kinerja	1,000				
x33	<--- Kinerja	,687	,178	3,857	***	par_24
x25	<--- Kepuasan_Kerja	,752	,150	5,001	***	par_34
x24	<--- Kepuasan_Kerja	,835	,160	5,230	***	par_35
x23	<--- Kepuasan_Kerja	,491	,185	2,656	,008	par_36
x26	<--- Kepuasan_Kerja	1,000				
x27	<--- Kepuasan_Kerja	,502	,161	3,110	,002	par_37

### Standardized Direct Effects (Group number

#### 1 - Default model)

	Selft_Ef ficacy	Budaya_Or ganisasi	Empowerement	Kepuasan_ Kerja	Kinerja
Kepuasan_Kerja	,500	,266	,183	,000	,000
Kinerja	,302	,268	,070	,423	,000
x25	,000	,000	,000	,541	,000
x27	,000	,000	,000	,324	,000
x14	,461	,000	,000	,000	,000
x13	,590	,000	,000	,000	,000
x11	,393	,000	,000	,000	,000
x12	,730	,000	,000	,000	,000
x28	,000	,000	,000	,000	,341
x29	,000	,000	,000	,000	,261
x30	,000	,000	,000	,000	,702
x31	,000	,000	,000	,000	,587
x33	,000	,000	,000	,000	,441
x32	,000	,000	,000	,000	,624
x23	,000	,000	,000	,256	,000
x24	,000	,000	,000	,559	,000
x26	,000	,000	,000	,655	,000
x22	,000	,677	,000	,000	,000
x21	,000	,811	,000	,000	,000
x20	,000	,807	,000	,000	,000
x19	,000	,684	,000	,000	,000
x18	,000	,536	,000	,000	,000
x17	,000	,606	,000	,000	,000
x16	,000	,578	,000	,000	,000
x15	,000	,634	,000	,000	,000
x10	,000	,000	,650	,000	,000

	Self_Ef ficacy	Budaya_Or ganisasi	Empowerement	Kepuasan_ Kerja	Kinerja
x9	,000	,000	,515	,000	,000
x8	,000	,000	,608	,000	,000
x7	,000	,000	,538	,000	,000
x6	,000	,000	,357	,000	,000
x5	,000	,000	,231	,000	,000
x4	,000	,000	,163	,000	,000
x3	,000	,000	,441	,000	,000
x1	,000	,000	,142	,000	,000
x2	,000	,000	,418	,000	,000

**Standardized Indirect Effects (Group**

**number 1 - Default model)**

	Self_Ef ficacy	Budaya_Or ganisasi	Empowerement	Kepuasan_ Kerja	Kinerja
Kepuasan_Kerja	,000	,000	,000	,000	,000
Kinerja	,211	,112	,078	,000	,000
x25	,270	,144	,099	,000	,000
x27	,162	,086	,059	,000	,000
x14	,000	,000	,000	,000	,000
x13	,000	,000	,000	,000	,000
x11	,000	,000	,000	,000	,000
x12	,000	,000	,000	,000	,000
x28	,175	,130	,050	,144	,000
x29	,134	,099	,039	,110	,000
x30	,360	,267	,104	,297	,000
x31	,301	,223	,087	,248	,000
x33	,226	,168	,065	,187	,000
x32	,320	,237	,092	,264	,000
x23	,128	,068	,047	,000	,000
x24	,279	,149	,103	,000	,000
x26	,327	,174	,120	,000	,000
x22	,000	,000	,000	,000	,000
x21	,000	,000	,000	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,000	,000
x18	,000	,000	,000	,000	,000

	Self_Ef ficacy	Budaya_Or ganisasi	Empowerement	Kepuasan_ Kerja	Kinerja
x17	,000	,000	,000	,000	,000
x16	,000	,000	,000	,000	,000
x15	,000	,000	,000	,000	,000
x10	,000	,000	,000	,000	,000
x9	,000	,000	,000	,000	,000
x8	,000	,000	,000	,000	,000
x7	,000	,000	,000	,000	,000
x6	,000	,000	,000	,000	,000
x5	,000	,000	,000	,000	,000
x4	,000	,000	,000	,000	,000
x3	,000	,000	,000	,000	,000
x1	,000	,000	,000	,000	,000
x2	,000	,000	,000	,000	,000