

**PEMBERDAYAAN, MOTIVASI, DAN
KINERJA: PENILAIAN DAMPAK UMPAN BALIK
DAN INSENTIF PADA KARYAWAN
NONMANAJERIAL**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

GHEA INADIYA NARANI
NIM. C2C006067

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ghea Inadiya Narani

Nomor Induk Mahasiswa : C2C006067

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PEMBERDAYAAN, MOTIVASI, DAN
KINERJA: PENILAIAN DAMPAK
UMPAN BALIK DAN INSENTIF PADA
KARYAWAN NONMANAJERIAL**

Dosen Pembimbing : Tri Jatmiko Wahyu P, S.E, M.Si.,Akt.

Semarang, 25 Mei 2010

Dosen Pembimbing,

(Tri Jatmiko Wahyu P, S.E, M.Si.,Akt.)

NIP. 19711026 200003 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ghea Inadiya Narani

Nomor Induk Mahasiswa : C2C006067

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PEMBERDAYAAN, MOTIVASI, DAN
KINERJA: PENILAIAN DAMPAK
UMPAN BALIK DAN INSENTIF PADA
KARYAWAN NONMANAJERIAL**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 9 Juni 2010

Tim Penguji :

1. Tri Jatmiko Wahyu P, S.E, M.Si.,Akt. ()

2. Dr. H. Abdur Rohman, S.E, M.Si.,Akt. ()

3. Shiddiq Nur Rahardjo, S.E, M.Si.,Akt ()

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, GHEA INADIYA NARANI, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : PEMBERDAYAAN, MOTIVASI, DAN KINERJA : PENILAIAN DAMPAK UMPAN BALIK DAN INSENTIF PADA KARYAWAN NONMANAJERIAL adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 25 Mei 2010

Yang membuat pernyataan,

(GHEA INADIYA NARANI)

NIM: C2C006067

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Sesungguhnya setelah kesulitan itu pasti ada kemudahan

(Al-Insyiroh :6)

*Ketekunan dan kesabaran jika digabungkan menjadi modal yang sangat besar
untuk meraih sukses.*

(Anonim)

*Skripsi ini aku persembahkan untuk
Keluargaku tercinta, para pengajar yang telah memberikan banyak ilmu,
Sahabat-sahabat terbaikku
yang selalu ada disaat aku senang dan sedih.*

ABSTRACT

This research is replicated from Drake, et. al's research (2007) and has modified by researcher. This research aims to examine relations of empowerment, motivation, and employee performance. Besides that, in this research also to examines the impact of feed back and insentive on non management employees.

This reaserch uses the empirical uses random sampling technique in the data collection. Data were collected using a survey on 160 nonmanagement employees from private enterprise in Purwokerto. Data analysis uses structural Equation Model (SEM) with program AMOS 16.0

Result of this research indicate that all of hypothesis that have been proposed are accepted. Hypothesis 1 showed feed back significantly positive influence the empowerment. Hypothesis 2 showed reward system significantly positive influence the empowerment. Hypothesis 3 showed empowerment significantly positive influence the motivation and hypothesis 4 showed motivation significantly positive influence employees performance.

Keywords: Empowerment, motivation, employee performance, feed back, reward system, structural equation model (SEM).

ABSTRAKSI

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Drake dkk. (2007) dan telah dimodifikasi oleh peneliti. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan pemberdayaan, motivasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, dalam penelitian ini juga diuji dampak adanya umpan balik dan sistem penghargaan pada karyawan nonmanajerial.

Penelitian ini menggunakan teknik random sampling dalam pengumpulan data. Data dikumpulkan dengan survey terhadap 160 karyawan level nonmanajerial pada perusahaan swasta di Purwokerto. Data dianalisis menggunakan Model Persamaan Struktural dengan program AMOS 16.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima. Hipotesis 1 menunjukkan bahwa umpan balik secara signifikan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan. Hipotesis 2 menunjukkan bahwa sistem penghargaan secara signifikan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan. Hipotesis 3 menunjukkan bahwa pemberdayaan secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi dan hipotesis 4 menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci :Pemberdayaan, motivasi, kinerja karyawan, umpan balik, sistem penghargaan, *structural equation model* (SEM).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan berkahnya yang tiada terbatas dan telah memberikan ridho-Nya dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul “**PEMBERDAYAAN, MOTIVASI, DAN KINERJA: PENILAIAN DAMPAK UMPAN BALIK DAN INSENTIF PADA KARYAWAN NONMANAJERIAL**”. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa bantuan, bimbingan, pengarahan, saran, dorongan, serta fasilitas dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Bapak Dr. H. M. Chabachib, Msi, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Reguler I Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Tri Jatmiko Wahyu P, S.E, M.Si.,Akt.selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan arahan, koreksi, dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

4. Bapak Prof. Drs. H. Arifin S, M.com. (Hons), Ph.D, Akt. selaku dosen wali.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
6. Seluruh staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, yang telah membantu kelancaran dan kelengkapan administrasi selama kuliah.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari ada pihak-pihak baik secara langsung maupun tidak langsung berperan dalam tersusunnya skripsi ini, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasi kepada:

1. Bapak dan Ibu tercinta, atas doa-doa yang tak pernah putus, karena Bapak dan Ibu, penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan penuh semangat, pengorbanan, kasih sayang, didikan, dan masukan. Terutama untuk Bapak yang selama waktu penyebaran kuesioner sudah menemani dan membantu untuk proses perijinan, sehingga kuesioner dapat tersebar.
2. Adikku yang tersayang, semoga penulis bisa menjadi panutan yang baik untuk Gita (Gituz). Terima kasih untuk dukungannya selama ini.
3. Pak Dhe dan Bu Dhe Magelang, terima kasih yang tak terhingga untuk bantuan dan dukungan pada penulis selama ini.
4. Seluruh keluarga di Purwokerto dan Yogyakarta, untuk doa dan dukungannya.

5. Para responden (karyawan non manajerial perusahaan swasta di Purwokerto). Terima kasih telah meluangkan waktu di sela-sela kesibukan kerja untuk mengisi kuesioner ini. Penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bantuan bapak/ibu/sdr/i sekalian.
6. Sahabatku yang paling terbaik, Aulia (Au2) dan Ratna (Na2), terima kasih selama ini sudah menjadi sahabat-sahabat yang selalu memberikan dukungan, semangat, perhatian, doa, kebahagiaan dan penulis tidak akan pernah melupakan semua peristiwa baik senang maupun sedih serta bersama kalian banyak pelajaran berharga yang penulis dapatkan. Semoga kekonyolan dan banyak kebodohan kita selama kebersamaan ini, tak pernah terlupakan.
7. Teman-teman satu bimbingan : Aulia, Aka, dan Agy. Tetap semangat dalam mengerjakan skripsi.
8. Teman-teman seperjuangan di Akuntansi Reguler 2006, terima kasih atas persahabatan dan kenangannya. Semoga setelah kita lulus, kita bisa tetap selalu kompak.
9. Teman-teman Shofiyyah, khususnya mbak-mbak yang tidak bisa sebutkan satu per satu, terima kasih untuk semua ilmu yang pernah diberikan. Kenangan di Shofiyyah, tak akan pernah terlupakan.
10. Untuk teman-teman '06 di Pleburan satu, Nimas, Arum, Ririn (Idho), Fanni dan Nurul, kebersamaan kita selama 4 tahun ini banyak memberikan inspirasi bagi penulis. Banyak hal yang luar biasa telah

terlewati bersama kalian, semoga persahabatan kita akan tetap terjaga walaupun nantinya kita telah terpisah satu sama lain.

11. Untuk teman-teman E.L.F FE Undip, Dania, Mi'un dan Arum. Terima kasih atas virus Sujuisme yang ditularkan. Benar-benar menjadi obat yang cukup ampuh untuk menghilangkan penat selama proses pembuatan skripsi. Tetap dukung oppa SUJU. *Hwaiting chingu*. Untuk Sufi “shinee”, terima kasih untuk pengetahuan tentang *korean wave*. *Gomawo*.
12. Anak-anak Pleburan 1 No. 2 (Ina, Ayu, Putri, Afra, dan Deni), terima kasih untuk kebersamaan kita, untuk Putri maaf ya, jadi tertular virus “sujuisme”.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Namun, penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Semoga skripsi ini dapat berguna sebagai tambahan informasi dan memperluas pengetahuan.

Semarang, 25 Mei 2010

Penulis,

Ghea Inadiya Narani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	11
1.4 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Pemberdayaan.....	13
2.1.2 Motivasi.....	20
2.1.2.1 Teori Kepuasan Kerja.....	21
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	28
2.1.4 Umpan Balik.....	29
2.1.5 Sistem Penghargaan (<i>Reward System</i>).....	33
2.1.6 Karyawan NonManajerial.....	34
2.1.7 Penelitian Terdahulu.....	35
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	37
2.2.1 Pengaruh Umpan Balik terhadap Pemberdayaan.....	37
2.2.2 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Pemberdayaan.....	39
2.2.3 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja.....	39
2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.3 Kerangka Pemikiran.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	44
3.1.1 Variabel Penelitian.....	44
3.1.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	44
3.1.2.1 Variabel Pemberdayaan.....	44

	3.1.2.2 Variabel Motivasi Kerja.....	45
	3.1.2.3 Variabel Kinerja Karyawan.....	45
	3.1.2.4 Variabel Umpan Balik.....	46
	3.1.2.5 Variabel Sistem Penghargaan	46
3.2	Populasi dan Sampel	46
3.3	Jenis dan Sumber Data	48
3.4	Metode Pengumpulan Data	48
3.5	Metode Analisis Data	49
	3.5.1 Statistik Deskriptif	49
	3.5.2 Uji Validitas	49
	3.5.3 Uji Reliabilitas	50
	3.5.4 Uji Hipotesis	51
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	66
4.1	Gambaran Umum Responden	66
4.2	Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	70
	4.2.1 Deskripsi Variabel.....	70
	4.2.2 Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>) dengan Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>).....	73
	4.2.2.1 <i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk Konstruksi Umpan Balik.....	73
	4.2.2.2 <i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk Konstruksi Sistem Penghargaan	76
	4.2.2.3 <i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk Konstruksi Pemberdayaan.....	78
	4.2.2.4 <i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk Konstruksi Motivasi	90
	4.2.2.5 <i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk Konstruksi Kinerja Karyawan..	96
	4.2.3 Persamaan <i>Full Model</i>	101
	4.2.4 Pengujian Asumsi	102
	4.2.4.1 Ukuran Sampel.....	102
	4.2.4.2 Uji Normalitas.....	103
	4.2.4.3 Asumsi Outlier	103
	4.2.5 Penilaian Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Full Model</i>	104
	4.2.6 Pengujian Validitas dan Reliabilitas	106
	4.2.6.1 Pengujian Validitas Konvergen.....	106
	4.2.6.2 Pengujian Reliabilitas.....	107
	4.2.6.2.1 Pengujian <i>Composite (Construct) Reliability</i>	107
	4.2.6.2.2 Pengujian <i>Variance Extracted</i>	108
4.2.7	Pengujian Hipotesis.....	109

4.2.7.1	Pengujian Hipotesis 1.....	110
4.2.7.2	Pengujian Hipotesis 2.....	110
4.2.7.3	Pengujian Hipotesis 3.....	111
4.2.7.4	Pengujian Hipotesis 4.....	111
4.3	Intepretasi Hasil Pengujian Hipotesis	112
4.3.1	Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Pemberdayaan	112
4.3.2	Sistem Penghargaan Berpengaruh Positif Terhadap Pemberdayaan	114
4.3.3	Pemberdayaan Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi.....	116
4.3.4	Motivasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	118
BAB V PENUTUP		
5.1	Simpulan	120
5.2	Keterbatasan.....	122
5.3	Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA		125
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....		129

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Teori Dua-Faktor Herzberg.....	24
Tabel 3.1 Persamaan Struktural	54
Tabel 3.2 Persamaan Struktural Model Diagram Jalur	57
Tabel 3.3 Spesifikasi Model Pengukuran.....	58
Tabel 3.4 Ringkasan <i>Index Goodness-of-Fit</i>	64
Tabel 4.1 Distribusi Kuesioner Penelitian	67
Tabel 4.2 Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner.....	68
Tabel 4.3 Profil Responden.....	69
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	70
Tabel 4.5 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Umpan Balik	74
Tabel 4.6 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Umpan Balik.....	75
Tabel 4.7 <i>Convergen Validity</i> Konstruk Umpan Balik.....	76
Tabel 4.8 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Sistem Penghargaan	77
Tabel 4.9 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Sistem Penghargaan.....	77
Tabel 4.10 <i>Convergen Validity</i> Konstruk Sistem Penghargaan	78
Tabel 4.11 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Pemberdayaan	80
Tabel 4.12 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Pemberdayaan.....	81
Tabel 4.13 <i>Convergent Validity</i> Konstruk Pemberdayaan.....	82
Tabel 4.14 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Pemberdayaan	83
Tabel 4.15 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Pemberdayaan.....	84
Tabel 4.16 <i>Convergent Validity</i> Konstruk Pemberdayaan.....	85
Tabel 4.17 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Pemberdayaan	86
Tabel 4.18 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Pemberdayaan.....	86
Tabel 4.19 <i>Convergent Validity</i> Konstruk Pemberdayaan.....	87
Tabel 4.20 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Pemberdayaan	88
Tabel 4.21 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Pemberdayaan.....	89
Tabel 4.22 <i>Convergent Validity</i> Konstruk Pemberdayaan.....	90
Tabel 4.23 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Motivasi.....	91
Tabel 4.24 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Motivasi	92
Tabel 4.25 <i>Convergent Validity</i> Konstruk Motivasi	93
Tabel 4.26 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Motivasi.....	94
Tabel 4.27 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Motivasi	95
Tabel 4.28 <i>Convergent Validity</i> Konstruk Motivasi	95
Tabel 4.29 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Kinerja Karyawan	97
Tabel 4.30 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Kinerja Karyawan.....	98
Tabel 4.31 <i>Convergent Validity</i> Konstruk Kinerja Karyawan.....	98
Tabel 4.32 <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Kinerja Karyawan	100
Tabel 4.33 <i>Standardized Loading</i> Konstruk Kinerja Karyawan.....	100

Tabel 4.34 <i>Convergent Validity</i> Konstruk Kinerja Karyawan	101
Tabel 4.35 <i>Goodness-of-fit Indices Full Structural Model</i>	104
Tabel 4.36 Kriteria <i>Parsimony</i>	105
Tabel 4.37 <i>Standardize Factor Loading</i> Konstruk dalam <i>Full Model</i>	106
Tabel 4.38 Output <i>Regression Weight</i>	109
Tabel 4.39 Output <i>Standardized Regression Weight</i>	110
Tabel 4.40 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	112

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	42
Gambar 3.1 Model Diagram Jalur Hubungan Kausalitas	56
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Umpan Balik	74
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Sistem Penghargaan	76
Gambar 4.3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Pemberdayaan	79
Gambar 4.4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Pemberdayaan	82
Gambar 4.5 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Pemberdayaan	85
Gambar 4.6 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Pemberdayaan	88
Gambar 4.7 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Motivasi.....	91
Gambar 4.8 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Motivasi.....	93
Gambar 4.9 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Kinerja Karyawan	96
Gambar 4.10 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Untuk Konstruk Kinerja Karyawan	99
Gambar 4.11 Persamaan <i>Full Model</i>	102

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 3 Profil Responden Penelitian dan Frekuensi Kuesioner
- Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden
- Lampiran 5 Uji Asumsi SEM
- Lampiran 6 Uji Reliabilitas
- Lampiran 7 Statistik Respon Responden

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya organisasi perusahaan merupakan institusi pencipta kekayaan (*wealth-creating institution*). Bahkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipat ganda kekayaan (*wealth-multiplying institutions*) bagi *shareholder* perusahaan (Mulyadi, 2001). Hal itu dilakukan perusahaan untuk dapat bertahan dan tumbuh di lingkungan bisnis. Untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan sebagai *wealth-creating institution* sekaligus *wealth-multiplying institutions*, maka perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan dengan para pesaing.

Suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif (Pfeffer, 1995 dikutip oleh Lena Ellitan, 2002). Selain itu, banyak manajer dan peneliti menyadari agar perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau *sustainable competitive advantages* apabila semua karyawan yang ada dalam organisasi tersebut terlibat dan dituntut aktif untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan (Lawler, 1996 dikutip oleh Siegall dan Gardner, 1999). Keterlibatan karyawan dalam hal ini mencakup keterlibatan dalam proses perencanaan strategis dan menjadi bagian pengembangan kebijaksanaan organisasi, serta perencanaan perluasan lini organisasi.

Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi merupakan salah satu faktor penting dari kesuksesan jangka panjang di banyak organisasi. Menurut Robbins (1996) motivasi adalah suatu proses yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara yang dianjurkan oleh banyak peneliti akuntansi manajemen untuk meningkatkan motivasi karyawan (Drake dkk. 2007). Studi di bidang manajemen juga memperlihatkan bahwa karyawan yang telah merasa diberdayakan akan mempunyai tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Selanjutnya, tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berhubungan dengan tingkat efektivitas dan kinerja yang semakin tinggi pula (Thomas dan Velthouse, 1990; Koberg dkk., 1999 dikutip oleh Drake dkk. 2007).

Berkaitan dengan peningkatan motivasi melalui pemberdayaan, para peneliti mulai menaruh perhatian khusus pada pemberdayaan psikologis yang merupakan upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Conger dan Kanugo, 1988 dikutip oleh Lembo, 2009). Pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsep psikologis dan memiliki beberapa dimensi. Terdapat 4 dimensi utama yang membentuknya yaitu *meaning*, *perceived impact*, *competence*, dan *self-determination* (Spreitzer, 1995). Keempat dimensi di atas tergabung membentuk keseluruhan konstruk pemberdayaan psikologis, atau dengan kata lain, apabila salah satu dimensi tidak ada, maka tingkat pemberdayaan yang diperoleh juga tidak maksimal.

Menurut Spreitzer (1995), *meaning*, *perceived impact*, *competence*, dan *self-determination* merupakan keempat dimensi utama yang membentuk pemberdayaan psikologis. *Meaning* diartikan nilai intrinsik dari suatu tugas kerja seorang karyawan, nilai tersebut dianggap dalam hubungannya dengan tujuan atau standar yang bersangkutan. *Perceived impact* atau dapat diartikan suatu persepsi tentang seberapa besar pengaruh seseorang berkaitan dengan peran mereka dalam pekerjaan baik dalam hal yang bersifat operasional, strategik maupun administratif. *Competence* atau kompetensi dapat diartikan sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan. Sedangkan *self-determination* adalah perasaan seseorang berkaitan dengan pilihan dalam mengawali atau mengatur tindakan.

Faktor yang berpengaruh pada pemberdayaan psikologis seseorang salah satunya adalah faktor lingkungan kerja. Faktor lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik. Sebagai contoh, fasilitas di tempat kerja, sarana dan prasarana yang tersedia maupun hubungan antar personal. Sedangkan berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Spritzer (dikutip oleh Drake dkk. 2007) faktor lingkungan kerja yang mempunyai pengaruh pada dimensi pemberdayaan psikologis adalah umpan balik dan sistem penghargaan (*reward*). Umpan balik dalam penelitian ini merupakan seperangkat informasi yang objektif mengenai prestasi atau kinerja individual atau secara kolektif. Tujuan umpan balik ini

adalah meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penghargaan (*reward*) adalah suatu sistem penggajian yang akan diterima oleh karyawan.

Berdasarkan penelitian Lawler (1992), Spreitzer (1995) (dikutip oleh Drake dkk. 2007) mengusulkan 2 tipe informasi (umpan balik) yang mempunyai pengaruh penting pada pemberdayaan psikologis. Informasi yang pertama mengenai misi organisasi dan informasi yang kedua berhubungan dengan informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi yang pertama mengenai misi organisasi. informasi ini membantu menciptakan rasa pengertian karyawan pada tujuan perusahaan dan mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ada (Conger dan Kanugo, 1988; Lawler, 1992, dikutip oleh Drake dkk. 2007).

Informasi yang kedua yang selanjutnya mempengaruhi pemberdayaan berkaitan dengan kinerja. Informasi ini sebenarnya berfungsi agar karyawan mengetahui tentang seberapa besar perannya terhadap peningkatan pada keberhasilan perusahaan dan seberapa baik pekerjaannya dilakukan. Selain itu, informasi tentang kinerja juga akan meminimalisasi rasa ketidakpastian dalam karyawan dengan cara memberikan evaluasi pada setiap pekerjaan (Stup dan Holden, 2005).

Dengan adanya informasi kinerja (umpan balik) diharapkan mampu meningkatkan persepsi setiap dimensi pemberdayaan psikologis. Informasi tentang strategi dan juga kinerja diharapkan mampu membuat tugas seseorang lebih berarti (*meaning*). Hal tersebut dikarenakan dengan informasi mengenai

strategi dan juga kinerja dapat membantu seseorang menyadari visi dan misi organisasi dan bagaimana seharusnya tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Berkaitan dengan dimensi *self-determination*, bahwa informasi tentang kinerja akan menyediakan pengarahannya tentang bagaimana mempertahankan atau meningkatkan kinerja serta dapat memperkuat pemahaman seseorang terhadap tujuan perusahaan.

Gist dan Mitchell (1992) (dikutip oleh Rahman dkk 2007) menyatakan bahwa persepsi kompetensi (*competence*) diperkuat dengan penyediaan informasi yang dapat meningkatkan pemahaman seorang individu atas sebuah tugas, kompleksitas tugas tersebut dan lingkungan tugas. Thomas dkk (1993) (dikutip oleh Rahman dkk 2007) menyatakan bahwa karyawan yang menggunakan informasi kinerja akan memiliki kontrol yang lebih besar atas permasalahan pada perusahaan. Hal ini memberikan karyawan perasaan seolah-olah mereka mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (*perceived impact*).

Faktor lingkungan kerja yang selanjutnya mempengaruhi pemberdayaan adalah penghargaan (*rewards*). Semakin kuat hubungan antara kinerja seseorang dan penghargaan yang didapat mampu mendorong adanya peningkatan rasa pemberdayaan. Peningkatan rasa pemberdayaan seorang karyawan tersebut dilakukan dengan menguatkan rasa kompetensi (*competence*) dan menyediakan seseorang dengan insentif dalam usahanya

mengambil bagian dan memberi pengaruh pada proses pengambilan keputusan (Spreitzer, 1995 dikutip oleh Drake dkk. 2007).

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Spreitzer (1995) (dikutip oleh Drake dkk. 2007) umpan balik dan penghargaan dihipotesiskan mempunyai hubungan positif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan yaitu *meaning*, *competence*, *perceived impact*, dan *self-determination*. Keempat dimensi pemberdayaan psikologis tersebut juga dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi kerja. Motivasi kerja juga dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Subjek penelitian yang digunakan oleh Spreitzer (1995) adalah manajer tingkat menengah (*midle manager*).

Berbeda hasil yang ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Drake dkk (2007). Drake dkk (2007) mencoba menguji hubungan umpan balik dan penghargaan pada dimensi pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995). Namun dengan memanipulasi variabel umpan balik dan penghargaan (*rewards*). Selain itu, subjek penelitian yang digunakan merupakan karyawan non manajerial (*front-line employees*). Hasil yang ditunjukkan adalah umpan balik dan penghargaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada masing-masing dimensi pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995). Pada variabel umpan balik, semakin tinggi atau banyak informasi kinerja (umpan balik) yang berarti semakin tinggi level umpan balik berhubungan secara signifikan dengan naiknya level *perceived impact* pada profitabilitas perusahaan. Namun hasil tersebut berbeda

dengan hubungan umpan balik dan 2 dimensi pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995) lainnya. Apabila terdapat umpan balik dengan level yang lebih tinggi tidak berhubungan secara signifikan dengan *task competence* dan *self-determination*.

Selain itu, terdapat pula perbedaan hasil penelitian antara Spreitzer (1995) dengan penelitian Drake dkk.(2007) berkaitan dengan hubungan penghargaan (*reward*) dengan 4 dimensi pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995). Penelitian Spreitzer (1995) hanya menguji sistem penghargaan berbasis kinerja. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Drake dkk. (2007), menguji pula dengan sistem penghargaan yaitu sistem gaji tetap (*flat wage*). Hasil penelitian Drake dkk.(2007) penghargaan yang berdasarkan kinerja individual tidak berhubungan positif dengan 4 dimensi pemberdayaan psikologis.

Hasil dari penelitian Drake dkk (2007) menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penghargaan yang berbasis kinerja dengan *perceived impact on profitability*, dan terjadi hubungan negatif dengan *self-determination*. Selain itu, penghargaan berbasis kinerja juga berhubungan secara negatif dengan *task competence* setelah adanya pengawasan pada kinerja aktual. Dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan dengan tugas kerja yang sama baik menggunakan penghargaan berbasis kinerja maupun penghargaan yang *flat-wage* akan memiliki tingkat kompetensi kerja yang sebanding.

Penelitian ini akan kembali menguji hubungan umpan balik dan sistem penghargaan (*rewards*) dengan dimensi pemberdayaan psikologis. Selain itu, juga menguji hubungan pemberdayaan psikologis, motivasi dan kinerja. Namun, berbeda dengan penelitian Drake dkk (2007), penelitian ini tidak didesain secara eksperimen agar dapat menggeneralisasi hasil penelitian yang didapat. Karena apabila penelitian didesain secara eksperimen, maka hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi. Semua hasil penelitian tergantung jenis, metode, prosedur, sampling serta instrumen yang digunakan (Sekaran, 2006).

Subjek penelitian yang dilakukan adalah karyawan nonmanajerial. Karyawan nonmanajerial yaitu karyawan yang mempunyai tugas yang terstruktur, kerja rutin dibandingkan karyawan pada level manajer. Karyawan yang menjadi responden penelitian ini adalah karyawan nonmanajerial di Purwokerto. Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah Purwokerto merupakan salah satu kota yang perekonomiannya cukup berkembang di Jawa Tengah. Perusahaan yang mendominasi adalah perusahaan dagang dan jasa, dengan persaingan usaha yang ketat. Agar perusahaan-perusahaan tersebut dapat bertahan menghadapi persaingan tersebut, maka diperlukan strategi untuk memaksimalkan kinerja para karyawan.

Pada hakekatnya penelitian ini dikembangkan untuk mengetahui bagaimana pengembangan strategi untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku, inspirasi, dan tujuan orang-orang yang menjalankan organisasi. Hal ini dilakukan agar terjadi keselarasan tujuan antara organisasi dan individu

didalamnya. Proses pengembangan strategi untuk memotivasi karyawan merupakan salah satu ruang lingkup dari akuntansi keperilakuan (Pratapa, 2009).

Umpan balik dan sistem penghargaan merupakan komponen dari sistem pengendalian manajemen. Adanya suatu sistem pengendalian manajemen akan mempengaruhi perilaku para anggota suatu organisasi yang menerapkannya. Diharapkan implementasi sistem ini dapat memastikan adanya keterpaduan tujuan atau *goal congruen* semaksimal mungkin antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Apabila *goal congruen* dapat tercipta, perusahaan akan mampu memaksimalkan kinerja para karyawan, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Peningkatan kinerja perusahaan dapat dilihat dalam laporan keuangan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini mengambil judul ”
Pemberdayaan, Motivasi, dan Kinerja: Penilaian Dampak Umpan Balik dan Insentif pada Karyawan Nonmanajerial ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah:

1. Apakah umpan balik kinerja mempunyai pengaruh terhadap pemberdayaan pada karyawan nonmanajerial?

2. Apakah sistem penghargaan mempunyai pengaruh terhadap pemberdayaan pada karyawan nonmanajerial?
3. Apakah pemberdayaan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan nonmanajerial?
4. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pada karyawan nonmanajerial?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk membuktikan adanya hubungan umpan balik kinerja terhadap pemberdayaan pada karyawan nonmanajerial.
2. Untuk membuktikan adanya hubungan sistem penghargaan terhadap pemberdayaan pada karyawan nonmanajerial.
3. Untuk membuktikan adanya hubungan pemberdayaan terhadap motivasi kerja pada karyawan nonmanajerial.
4. Untuk membuktikan adanya hubungan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja pada karyawan nonmanajerial.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk:

1. Penelitian ini memberikan pandangan pada para manajer bagaimana persepsi *staff* tentang pemberdayaan. Hal ini penting karena dengan adanya peningkatan pemberdayaan diharapkan mampu untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Berkaitan dengan peningkatan motivasi intrinsik dapat diartikan bahwa perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja tanpa memberikan tambahan insentif berupa uang atau fasilitas dari perusahaan.
2. Penelitian ini juga memberi pandangan pada para manajer tentang sistem penghargaan atau sistem insentif yang tepat untuk karyawan non manajerial. Dengan adanya pemberian sistem penghargaan yang tepat diharapkan karyawan lebih termotivasi dan menunjukkan peningkatan dalam kinerja.
3. Bagi dunia akademik, penelitian ini diharapkan mampu menambah referensi dalam akuntansi keprilakuan terutama dalam hubungannya tentang pemberdayaan, motivasi, dan kinerja karyawan serta dampak dari umpan balik dan sistem penghargaan bagi karyawan. Proses pengembangan strategi untuk memotivasi karyawan merupakan salah satu ruang lingkup dari akuntansi keprilakuan (Pratapa, 2009).

1.4 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

BAB pendahuluan berisi latar belakang yang mendasari munculnya permasalahan dalam penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

BAB tinjauan pustaka membahas mengenai teori-teori yang melandasi penelitian ini dan menjadi dasar acuan teori yang digunakan dalam analisis penelitian ini (landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan pengembangan hipotesis).

BAB III : METODE PENELITIAN

BAB metode penelitian berisi variabel penelitian dan definisi operasional penelitian, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan untuk menganalisis hasil pengujian sampel.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

BAB hasil dan analisis berisi deskripsi mengenai objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

BAB penutup berisi kesimpulan, keterbatasan dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Pemberdayaan

Konsep *balance scorecard* merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990 memperlihatkan bahwa memotivasi karyawan dengan memberdayakan mereka merupakan hal yang penting. *Balance scorecard* merupakan sistem manajemen yang multidimensional yang didasarkan pada premis bahwa karyawan termotivasi dan terberdayakan adalah faktor penting kesuksesan jangka panjang perusahaan (Drake dkk. 2007). Hal tersebut dapat dilihat pada salah satu perspektif *balance scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keempat dalam *balance scorecard* ini menyediakan suatu landasan bagi tercapainya 3 perspektif lainnya dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan iklim organisasi. Pada kapabilitas yang ketiga yaitu iklim organisasi, perusahaan berusaha menciptakan iklim organisasi yang bisa mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan karyawan diharapkan dapat mengembangkan inisiatif karyawan.

Melihat konsep *balance scorecard* maka pemberdayaan menjadi suatu konsep yang penting dalam upaya perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif ditengah persaingan global. Menurut Nagoi (2001) (dikutip oleh Lembo, 2009) pemberdayaan melebihi pendelegasian wewenang. Karyawan diperlakukan sebagai mitra kerja sehingga ikut merasa memiliki dan bertanggung jawab atas aset perusahaan. Adanya pemberdayaan karyawan diberi kesempatan dan kemampuan merencanakan, mengimplementasikan dan mengendalikan implementasi dari rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan atau tanggung jawab kelompok. Pelaksanaan tanggung jawab juga harus diimbangi dengan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang memadai akan tugas yang akan dijalankan.

Banyak studi tentang pemberdayaan karyawan didalam literatur Akuntansi Manajemen yang mengembangkan berbagai definisi tentang pemberdayaan. Menurut Conger dan Kanugo (1988) dikutip oleh Appelbaum dan Honegger (1998) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang membantu mengembangkan ketidakberdayaan dan melalui perubahan baik praktek organisasi formal dan teknik informal dalam menyediakan informasi mengenai *self-efficacy* itu sendiri. Konsep pemberdayaan dari Conger dan Kanugo ini diturunkan dari konsep *self-efficacy* dari Bandura (1982). *Self-efficacy* berhubungan dengan *judgement* tentang seberapa baik seseorang mampu melaksanakan bermacam-macam tindakan

yang diperlukan dan tindakan tersebut berhubungan dengan situasi di masa yang akan datang. Dengan kata lain, *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya masing-masing untuk dapat meraih keberhasilan dalam situasi tertentu.

Sedangkan menurut Thomas dan Velthouse (1990) dikutip oleh Appelbaum dan Honegger (1998), pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan. Spreitzer (1995) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah konstruksi motivasional yang dinyatakan dalam 4 kognisi yaitu *meaning, competence, self-determination* dan *impact*. Menon (2001) dikutip oleh Dimitriades (2003) mendefinisikan pemberdayaan adalah suatu keadaan kognitif yang mempunyai karakteristik seperti kesadaran berkaitan dengan *perceived control*, persepsi tentang kompetensi dan internalisasi sasaran dan tujuan organisasi. Meskipun terdapat banyak teori dan konseptualisasi tentang pemberdayaan, pada dasarnya pemberdayaan dapat didefinisikan dalam dua kelompok besar, yaitu pemberdayaan dalam konstruk relasional dan pemberdayaan dalam konstruk motivasional (Debra 1996).

Pemberdayaan sebagai konstruk relasional, dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebagai sebuah konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan atau kendali yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap

pihak-pihak lain (Pfeffer, 1981 dikutip oleh Debora, 2006). Literatur manajemen merumuskan pemberdayaan berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Homans, 1974 dikutip oleh Debora, 2006), sehingga literatur ini menafsirkan kekuasaan sebagai sebuah fungsi ketergantungan dan kemandirian dari para pelaku (*actor*). Kekuasaan relatif yang dimiliki seorang pelaku terhadap pelaku lain adalah produk dari besarnya ketergantungan yang satu terhadap yang lain (Pfeffer, 1981 dikutip oleh Debora, 2006).

Konsep kedua adalah pemberdayaan sebagai konstruk motivasional. Dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*), yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu (Debora 2006). Sebagai contoh, Thomas dan Velthouse (1990) (dikutip oleh Drake dkk. 2007) mendefinisikan pemberdayaan sebagai motivasi kerja intrinsik yang meningkat sebagai hasil dari 4 kognisi yang mencerminkan persepsi seseorang tentang peranan kerja mereka. Keempat kognisi yang dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990, h. 672) (dikutip oleh Drake dkk. 2007) yaitu:

1. *Meaningfulness is refer to the intrinsic value of a work task, judges in relation to an individual's own ideals or standards.*
2. *Competence is defined as the degree to which a person can perform task activities skillfully when he or she tries.*
3. *Choice refers to an individual's sense of having causal responsibility for his or her own actions.*
4. *Impact is an employees's belief that his or her actions make a different in term of accomplishing a goal or purpose.*

Sedangkan Spreitzer (dikutip oleh Drake dkk. 2007) telah memvalidasi 4 dimensi pemberdayaan yang dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990) dengan melakukan survey pada 393 manajer pada perusahaan yang termasuk *Fortune 50*. Dalam model pemberdayaan psikologis tersebut dimensi *choice* berganti nama dengan *self-determination*. Spreitzer (1995) mendefinisikan 4 dimensi (4 kognisi) yaitu:

1. *Meaning reflect the degree to which an individual believes in and cares about goal purposes. Meaningfulness is judged in relation to an individual's own ideals or standards of need.*
2. *Competence refers to self-efficacy specific to work and is rooted in an individual's belief in his or her knowledge and capability to perform task activities with skill and success.*
3. *Self determination represents the degree to which an individual feels causal responsibility for work-related actions, in the sense of having choice in initiating and regulating action.*
4. *Impact as the experience of having an influence on strategic, administrative, or operating outcomes at work to make a difference*

Berikut merupakan penjelasan masing-masing dimensi pemberdayaan yaitu:

1. Arti (*meaning*), adalah nilai dari suatu tujuan kerja yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan (Thomas & Velthouse, 1990). Arti mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku (Spreitzer, 1995 dikutip oleh Lembo, 2009).
2. Kompetensi (*competence*), mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan keahlian yang dimilikinya

(Gist, 1987 dikutip oleh Spreitzer, 1995). Kompetensi merupakan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja (Bandura, 1989 dikutip oleh Spreitzer, 1995). Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan *self-esteem*.

3. Penentuan diri (*self-determination*), adalah perasaan individu yang berkaitan dengan pilihan dalam mengawali dan mengatur tindakan (Deci dkk., 1989 dikutip oleh Lembo, 2009). Penentuan diri merefleksikan otonomi dalam mengawali dan melaksanakan perilaku dan proses kerja, misalnya mengenai pembuatan keputusan tentang metode kerja, kecepatan, dan usaha yang dilaksanakan (Spreitzer 1995).
4. Pengaruh (*impact*) adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif, dan operasional dari hasil kerja (Ashforth, 1989 dikutip oleh Lembo, 2009). Lebih jauh lagi, pengaruh berbeda dari *locus of control*, yang mana pengaruhnya dipengaruhi oleh lingkup kerja, sedangkan internal *locus of control* merupakan karakteristik kepribadian global yang berlaku dalam semua situasi (Spreitzer 1995).

Secara bersama-sama, keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap suatu peran kerja secara aktif. Orientasi aktif yang dimaksudkan di sini adalah orientasi yang mana individu berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan peran dalam konteks kerjanya. Keempat dimensi di atas tergabung membentuk keseluruhan konstruk dari pemberdayaan psikologis.

Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah “*to empower*” (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti “*to enable*” (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Berbeda dari definisi pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi sumberdaya, “*to enable*” berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri (Debora 2006).

Berdasarkan Spreitzer (1995) (dikutip oleh Abdullah 2009) bahwa pemberdayaan merupakan variabel yang kontinyu; seseorang dapat dipandang lebih atau kurang diberdayakan daripada diberdayakan atau tidak. Dampak dari implementasi pemberdayaan dalam pekerjaan akan dapat dilihat dalam pencapaian tujuan maupun ekspektasi organisasi atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi sebagai konsep kerja dimaksudkan untuk mempunyai efek positif yang signifikan pada variabel motivasi dan kepuasan kerja.

2.1.2 Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikoordinasikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut Robbins (1996) motivasi adalah suatu proses yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Motivasi adalah energi atau tenaga yang mendorong untuk melakukan tindakan dan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja seseorang.

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) (dikutip oleh Elqorni 2008) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut.

Berkaitan dengan bekerja motivasi atau dorongan sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.2.1 Teori Kepuasan Kerja

Pada teori ini menentukan apa yang memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Para ahli teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana prioritas masing-masing kebutuhan. Teori secara garis besar berbicara bahwa motivasi kerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis.

Uang dianggap sebagai satu-satunya insentif (manajemen ilmiah), dan selanjutnya insentif mencakup kondisi kerja, keamanan, dan mungkin gaya pengawasan yang demokratis (hubungan antar manusia). Secara berurutan, kepuasan motivasi dianggap sebagai kebutuhan atau motivasi dengan tingkat yang lebih tinggi, seperti penghargaan, dan aktualisasi diri (Maslow); tanggung jawab, penghargaan, prestasi, dan kemajuan (Herzberg); dan pertumbuhan serta perkembangan personal (Alderfer). Berikut ini teori-teori yang termasuk dalam teori kepuasan motivasi kerja.

1. Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

- a. kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*). Tingkatan ini berhubungan dengan kebutuhan primer yang tidak dipelajari. Kebutuhan tersebut seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan seks.

- b. kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Maslow menekankan bahwa keamanan tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual.
- c. kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*). Tingkatan ini berhubungan dengan kebutuhan afeksi dan afiliasi.
- d. kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*). Kebutuhan ini pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- e. aktualisasi diri (*self actualization*). Kebutuhan aktualisasi ini dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami koreksi.

Penyempurnaan atau koreksi tersebut terutama diarahkan pada konsep hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia,

berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan koreksi dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Hubungan teori Maslow ini dengan pemberdayaan karyawan adalah kebutuhan pada tingkatan atau hierarki ketiga sampai kelima. Dengan memberdayakan karyawan diharapkan mampu memenuhi kebutuhan karyawan pada hierarki ketiga sampai kelima. Beberapa cara dapat dilakukan untuk meningkatkan rasa pemberdayaan tersebut yaitu dengan cara memberikan tanggung jawab yang lebih besar, kewenangan dan kepercayaan pada karyawan.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg menyimpulkan bahwa seseorang yang puas dalam pekerjaannya berhubungan dengan kepuasan kerja sedangkan orang tidak merasa puas dengan pekerjaannya berhubungan dengan suasana kerja.

Lalu Herzberg memberi nama orang puas dengan motivator, dan orang yang tidak puas dengan faktor higienis. Sehingga motivator dan faktor higienis dikenal dengan teori dua faktor Herzberg. Menurut teori ini yang dimaksud motivator adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Tabel 2.1
Tabel Teori Dua-Faktor Herzberg

Faktor Higienis	Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan
Hubungan antar personal	Tanggung Jawab
Kondisi Kerja	Kemajuan

Sumber: Perilaku Organisasi (Luthans, 2006)

Tabel diatas merupakan beberapa faktor higienis dan motivator yang dikemukakan oleh Herzberg. Berkaitan dengan faktor higienis bersifat pencegah dan berhubungan dengan lingkungan kerja secara alamiah serta apabila dilihat faktor higienis ini ekuivalen dengan kebutuhan tingkat dasar Maslow. Adanya faktor higienis ini mencegah

ketidakpuasan tetapi tidak dapat menyebabkan kepuasan seseorang. Atau dapat dikatakan bahwa faktor higienis tersebut tidak dapat memotivasi seseorang.

Menurut Herzberg, hanya motivator yang dapat memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan. Motivator ekuivalen dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari Maslow. Seseorang harus memiliki pekerjaan dengan kepuasan yang menantang agar benar-benar termotivasi.

Teori Herzberg ini memberikan pandangan baru mengenai kepuasan kerja seseorang. Sebelumnya para manajer hanya berfokus pada faktor-faktor higienis atau faktor yang berhubungan dengan kondisi ekstrinsik seperti sistem gaji atau hubungan antar personal. Dengan adanya teori Herzberg ini bahwa memenuhi faktor higienis saja tidak dapat benar-benar memotivasi seseorang. Tetapi, adanya pekerjaan yang lebih menantang yang memiliki kesempatan untuk lebih menunjukkan prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang dapat memotivasi karyawan.

Pemberdayaan merupakan bentuk dari faktor motivator yang ada dalam teori Herzberg. Dengan memberdayakan karyawan, sama halnya dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang yang memiliki kesempatan untuk lebih menunjukkan prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang dapat memotivasi karyawan.

Sehingga, adanya penerapan pemberdayaan karyawan yang efektif akan dapat meningkatkan kepuasan (*satisfaction*) karyawan.

3. Teori ERG Aldefer

Perluasan teori Herzberg dan Maslow adalah teori yang dikemukakan oleh Clayton Aldefer. Aldefer mengidentifikasi 3 kelompok kebutuhan yaitu eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan perkembangan (*growth*). Selanjutnya teori ini lebih dikenal dengan nama teori ERG. Kebutuhan eksistensi berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis). Kebutuhan hubungan menekankan pada pentingnya hubungan sosial atau hubungan antar pribadi. Sedangkan kebutuhan perkembangan berhubungan dengan keinginan intrinsik individu terhadap perkembangan pribadi.

Apabila melihat 3 kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Aldefer tersebut, maka akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan eksistensi (*existence*) dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow. Kemudian kebutuhan hubungan (*relatedness*) identik pula dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan kebutuhan perkembangan (*growth*) mengandung makna sama dengan *self actualization* menurut Maslow.

Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

Pada teorinya, Aldefer lebih menekankan kebutuhan yang berkelanjutan daripada kebutuhan utama dengan tingkat hierarkis atau dua faktor. Berbeda Maslow dan Herzberg, Aldefer tidak berpendapat bahwa kebutuhan tingkat rendah harus dipenuhi sebelum kebutuhan akan motivasi yang lebih tinggi. Pada hierarki Maslow menyatakan sebuah proses yang disebut progresi-kebutuhan, proses ini terjadi apabila orang naik ke hierarki yang lebih tinggi setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Sedangkan pada pendekatan Aldefer, adanya proses regresi-frustasi. Saat kebutuhan perkembangan yang berada pada urutan yang lebih tinggi tidak terpenuhi akibat keadaan yang tidak memungkinkan, kemampuan yang rendah, atau faktor lain, maka individu akan cenderung mundur kembali pada kebutuhan yang urutannya lebih rendah.

Hubungan teori Aldefer dengan pemberdayaan hampir sama hubungannya dengan teori Maslow. Hal tersebut dikarenakan adanya kesamaan konsep kebutuhan yang dikemukakan Aldefer dan Maslow. Kebutuhan hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*) sama dengan kebutuhan pada hierarki Maslow ketiga sampai kelima.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan dengan tujuan dari organisasi (McCloy dkk, 1994 dikutip oleh Agustiar dkk 2005). Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja. Menurut Fattah (2001) (dikutip oleh Muhidin 2009) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Kinerja bukan akibat, konsekuen, atau hasil dari perilaku atau tindakan, kinerja adalah tindakan itu sendiri. Kinerja pegawai sedikitnya dipengaruhi oleh dua faktor penting yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, yakni motivasi dan kemampuan (Albanese, 1978 dikutip oleh Agustiar dkk. 2005). Kemampuan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan + ketrampilan) maksudnya adalah IQ pegawai diatas rata-rata dengan 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan, dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai tersebut perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, karena ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Faktor kedua yang penting mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi dimaksudkan disini terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja sebagai kondisi yang menggerakkan diri pegawai

yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal atau psikofisik artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Mangkunegara, 2002 dikutip oleh Agustiar dkk. 2005).

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja (Muhidin, 2009). Sebagai akibatnya bahwa perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan (Ruky, 2001).

2.1.4 Umpan Balik

Sejumlah survei menjelaskan bahwa karyawan akan memiliki gairah apabila mereka mendapatkan umpan balik atas kinerjanya (Kreitner dan Kinicki, 2005). Umpan balik adalah informasi yang objektif mengenai prestasi individual atau kolektif. Menurut Nyhan (2000), umpan balik membutuhkan pertukaran informasi dua arah dari dan ke antara atasan dan bawahan. Dengan

adanya umpan balik dan juga keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah kunci untuk membangun efektivitas diantara karyawan (Bulchoz dan Roth, 1989 dikutip oleh Bibiana 2004).

Berdasarkan penelitian Lawler (1992), Spreitzer (1995) (dalam Drake dkk. 2007) mengusulkan terdapat 2 tipe informasi yang menjadi faktor penting pada pemberdayaan. Informasi yang pertama mengenai misi organisasi dan informasi yang kedua berhubungan dengan kinerja karyawan. Informasi mengenai misi organisasi membantu menciptakan rasa pengertian karyawan pada tujuan perusahaan dan mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ada (Conger dan Kanugo, 1989; Lawler, 1992 dikutip oleh Drake dkk. 2007). Sedangkan informasi kedua yaitu berkaitan dengan dengan kinerja individual penting karena adanya informasi tersebut akan menguatkan rasa kompetensi (*competence*) dan dampak (*impact*) serta informasi tersebut juga menyediakan pengarahan tentang bagaimana mempertahankan atau meningkatkan kinerja.

Berkaitan dengan informasi yang berkaitan kinerja maka ada 2 fungsi informasi (umpan balik) bagi orang-orang yang menerimanya, yang pertama berkaitan dengan instruksi dan yang kedua berkaitan dengan motivasi. Umpan balik ini berkaitan dengan instruksi pada saat memperjelas peran atau melakukan sesuatu yang baru. Disisi lain, umpan balik sebagai alat untuk memotivasi pada saat terdapat penghargaan atau menjanjikan suatu penghargaan (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Adanya umpan balik kinerja juga dapat meminimalkan perasaan ketidakpastian seseorang (Stup dan Holden 2005). Kebanyakan seseorang tidak akan nyaman bekerja dengan adanya ketidakpastian. Oleh karena itu, perlu dirancang suatu sistem sistem umpan balik yang dapat memberikan perasaan keamanan kerja sehingga dapat memberikan kepuasan kerja. Menurut Stup dan Holden (2005) terdapat 6 karakteristik umpan balik yang baik yaitu:

1. Spesifik

Umpan balik seharusnya secara khusus berhubungan dengan elemen dari kinerja maupun beberapa peristiwa yang berkaitan dengan kinerja yang dikenali sehingga mudah untuk dipahami baik oleh para pekerja maupun supervisor. Apabila memungkinkan, umpan balik seharusnya memasukan informasi yang objektif.

2. Relevan

Umpan balik seharusnya berfokus pada perilaku atau sikap yang mempunyai dampak langsung pada kinerja. Masalah atau opini yang tidak berhubungan dengan kinerja tidak dianggap dalam umpan balik kinerja.

3. Kredibel (Dapat dipercaya)

Umpan balik seharusnya datang dari sumber yang dapat dipercaya, sumber tersebut mempunyai laporan perkembangan kinerja karyawan. Sumber dari umpan balik harus memiliki posisi atau kedudukan yang tepat untuk mengamati kinerja karyawan. Sebagai contoh, seorang

supervisor yang tidak pernah mengunjungi bawahannya tidak dapat dipercaya untuk menyediakan umpan balik bagi bawahan.

4. Mempunyai frekuensi waktu

Umpan balik memerlukan waktu yang berulang (frekuensi waktu) yang cukup untuk menyediakan pengarahan yang dapat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam satu tahun paling tidak umpan balik dilaksanakan satu atau dua kali. Karyawan yang masih kurang berpengalaman seharusnya diberikan umpan balik yang lebih sering. Terkadang karyawan yang sudah berpengalaman juga membutuhkan umpan balik yang cukup sering untuk mempertahankan motivasi dan juga perasaan untuk dihargai oleh perusahaan.

5. Ketepatan waktu

Waktu umpan balik harus dilakukan sedekat mungkin dengan kinerja sehingga memiliki arti. Umpan balik mengenai kejadian penting yang berkaitan dengan kinerja diperlukan secepat mungkin setelah kejadian tersebut terjadi.

6. Adanya tindak lanjut

Pada akhir umpan balik, karyawan seharusnya mengetahui apa yang selanjutnya dapat dilakukan. Sehingga langkah selanjutnya yang dapat dilakukan adalah menyiapkan semacam rekomendasi untuk mengarahkan pada perubahan kerja.

2.1.5 Sistem Penghargaan (*Reward System*)

Menurut Lawler (1991), sistem penghargaan (*reward system*) dalam suatu organisasi atau perusahaan akan berdampak pada keefektifan dan juga kinerja dalam organisasi tersebut. Pandangan motivasi dari suatu sistem penghargaan adalah mekanisme yang menghubungkan sebab dan akibat. Karyawan dapat mencapai tujuan tertentu dan perilaku individu dengan mendesain suatu sistem penghargaan yang tepat (Little, 2000 dalam Hartono 2008).

Suatu sistem penghargaan atau sistem kompensasi merupakan mekanisme yang penting dalam mengintegrasikan usaha individu yang diarahkan pada tujuan strategi perusahaan dan jika desainnya tepat dapat dijadikan kunci bagi keefektifan perusahaan (Gomez dkk. 1988 dikutip oleh Hartono 2008). Dengan melihat pentingnya desain sistem penghargaan, maka desain tersebut harus dapat menarik dan memotivasi kinerja. Hal ini terkait dengan kepentingan perusahaan yang juga mengharapkan desain sistem kinerja dapat menunjang keberhasilan perusahaan pada masa mendatang.

Jenis penghargaan dapat berasal dari dalam individu (*intrinsic reward*) maupun luar individu (*extrinsic reward*). *Intrinsic reward* merupakan penghargaan yang berasal dari dalam diri seseorang dan diwujudkan dalam bentuk peningkatan perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, dan memiliki otonomi dalam membuat keputusan. Sedangkan *extrinsic reward* merupakan penghargaan yang berasal dari luar yang diwujudkan dalam bentuk gaji, promosi, pujian dari atasan, dan fasilitas dari kantor.

Dengan demikian kompensasi (*reward*) adalah semua bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain.

Menurut Esthywati (n.d.), sistem kompensasi yang paling efektif tidak didasari pada anggapan apa yang 'paling anda sukai' melainkan apa yang sekiranya paling sesuai. Sehingga sistem kompensasi akan disebut efektif bila 'dapat memberi nilai tambah' bagi organisasi setelah mempertimbangkan segi dana yang tersedia. Maka berarti bahwa sistem kompensasi yang dijalankan pada suatu perusahaan tidak sama dengan perusahaan lain tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan yang bersangkutan.

2.1.6 Karyawan Non Majerial

Penelitian terdahulu tentang pemberdayaan hanya berfokus pada karyawan pada tingkat manajer (Spreitzer 1995,1996) sedangkan pada penelitian saat ini fokus penelitian pada karyawan yang bekerja pada level bawah. Karyawan pada level ini biasanya terlibat secara langsung dengan pengolahan data, *customer service*, dan proses manufaktur. Pada perusahaan jasa *front-line employees* memiliki tanggung jawab dan otoritas yang signifikan untuk menyediakan jasa perusahaan untuk klien (Hooks dan Higgs, 2002

dikutip oleh Drake dkk. 2007). Selain itu, *front-line employees* juga memainkan peranan penting dalam operasional rumah sakit. Hal ini dikarenakan *front-line employees* secara langsung menghadapi konsumen dan mereka berusaha mengatasi segala masalah dan kebutuhan konsumen (Chiang dan Jang 2008). Memotivasi karyawan pada level ini menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasional. Pada penelitian ini menilai apakah pemberdayaan dapat mendorong motivasi karyawan pada level yang lebih tinggi. Selain itu, adanya penelitian tentang faktor yang mempengaruhi pemberdayaan dapat menambah pemahaman tentang hubungan antara faktor – faktor tersebut dengan kinerja perusahaan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian yang dilakukan oleh Spreitzer (1995) mencoba mengetahui hubungan antara pemberdayaan, motivasi, dan kinerja. Konsep pemberdayaan yang dikembangkan oleh Spreitzer adalah pemberdayaan psikologis yang memiliki 4 dimensi yaitu *meaningfulness*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Dalam penelitian tersebut, Spreitzer mencoba mengidentifikasi variabel yang menjadi *antecedent* dari pemberdayaan psikologis. Subyek penelitian yang digunakan adalah manajer level menengah dari beberapa perusahaan dalam *Fortune 50*. Variabel *antecedent* yang sangat berpengaruh dengan pemberdayaan psikologis ada 2 macam yaitu variabel lingkungan kerja dan variabel kepribadian intrinsik. Variabel lingkungan kerja meliputi umpan balik dan sistem penghargaan yang berbasis kinerja

(*performance-based reward*). Sedangkan variabel kepribadian intrinsik adalah *locus of control* dan *self-esteem*. Variabel-variabel tersebut akan memperkuat pemberdayaan psikologis karyawan. Hasil dari penelitian tersebut, umpan balik dan sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward*) mempengaruhi 3 dimensi dari pemberdayaan psikologis yaitu dimensi *competences*, *self-determination*, dan *impact*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Drake dkk (2007) mencoba menguji hubungan pemberdayaan, motivasi dan kinerja. Dengan kembali menggunakan konsep pemberdayaan psikologis yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995), penelitian Drake dkk (2007) ini mencoba menguji dampak umpan balik dan sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward*) pada karyawan non manajerial. Variabel kepribadian intrinsik digunakan sebagai variabel kontrol. Penelitian ini merupakan penelitian eksperimental yang memanipulasi variabel umpan balik dan sistem penghargaan.

Hasil dari penelitian adalah umpan balik dan penghargaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada masing-masing dimensi pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995). Sebagai contoh umpan balik dengan level yang lebih tinggi berhubungan secara signifikan dengan naiknya level *perceived impact on profitability*. Namun hasil tersebut berbeda dengan hubungan umpan balik dan 2 dimensi pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995) lainnya. Apabila terdapat umpan balik dengan level yang lebih tinggi tidak berhubungan secara signifikan dengan *task competence* dan *self-determination*. Untuk pengujian terhadap

penghargaan yang berbasis kinerja individual, diketahui bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja tidak berhubungan positif dengan 3 dimensi pemberdayaan psikologis. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penghargaan yang berbasis kinerja dengan *perceived impact* pada profitabilitas perusahaan, dan berhubungan secara negatif dengan *self-determination*. Selain itu, penghargaan berbasis kinerja juga berhubungan secara negatif dengan *task competence* setelah adanya pengawasan pada kinerja aktual.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Umpan Balik terhadap Pemberdayaan

Spreitzer (dikutip oleh Drake dkk. 2007) berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Lawler (1992), menyimpulkan bahwa terdapat 2 informasi (umpan balik) yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Informasi pertama berkaitan dengan misi organisasi dan informasi kedua berhubungan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Informasi yang pertama mengenai misi organisasi. informasi ini membantu menciptakan rasa pengertian karyawan pada tujuan perusahaan dan mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ada (Conger dan Kanugo, 1989 ; Lawler, 1992 dikutip oleh Drake dkk. 2007).

Informasi yang kedua yang selanjutnya mempengaruhi pemberdayaan berkaitan dengan kinerja. Informasi ini sebenarnya berfungsi agar karyawan mengetahui tentang seberapa besar perannya terhadap peningkatan pada

keberhasilan perusahaan dan seberapa baik pekerjaannya dilakukan. Selain itu, informasi tentang kinerja juga akan meminimalisasi rasa ketidakpastian dalam karyawan dengan cara memberikan evaluasi pada setiap pekerjaan (Stup dan Holden 2005).

Informasi tentang strategi dan juga kinerja diharapkan mampu membuat tugas seseorang lebih berarti (*meaning*). Hal tersebut dikarenakan dengan informasi mengenai strategi dan juga kinerja dapat membantu seseorang menyadari visi dan misi organisasi dan bagaimana seharusnya tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Berkaitan dengan dimensi *self-determination*, bahwa informasi tentang kinerja akan menyediakan pengarahan tentang bagaimana mempertahankan atau meningkatkan kinerja serta dapat memperkuat pemahaman seseorang terhadap tujuan perusahaan.

Gist dan Mitchell (1992) (dikutip Rahman dkk 2007) menyatakan bahwa persepsi kompetensi (*Competence*) diperkuat dengan penyediaan informasi yang dapat meningkatkan pemahaman seorang individu atas sebuah tugas, kompleksitas tugas tersebut dan lingkungan tugas. Thomas dkk (1993) (dikutip oleh Rahman dkk 2007) menyatakan bahwa karyawan yang menggunakan informasi kinerja akan memiliki kontrol yang lebih besar atas permasalahan pada perusahaan. Hal ini memberikan karyawan perasaan seolah-olah mereka mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (*perceived impact*). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H1: Umpan balik berpengaruh positif terhadap pemberdayaan

2.2.2 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Pemberdayaan

Berdasarkan penelitian Spreitzer (1995), sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan akan mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Semakin kuat hubungan antara kinerja seseorang dan penghargaan yang didapat mampu mendorong adanya peningkatan rasa pemberdayaan. Peningkatan rasa pemberdayaan seorang karyawan tersebut dilakukan dengan menguatkan rasa kompetensi (*competence*) dan menyediakan seseorang dengan insentif dalam usahanya mengambil bagian dan memberi pengaruh pada proses pengambilan keputusan (Spreitzer 1995). Selain itu, dengan adanya sistem penghargaan yang tepat bagi karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan di perusahaan tersebut mempunyai nilai penting (*meaning*) bagi mereka. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H2: Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan

2.2.3 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja

Menurut Robbins (1996) motivasi adalah suatu proses yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (motivasi intrinsik) dan juga berasal dari luar (motivasi ekstrinsik). Pada teori dua faktor Herzberg dapat diketahui bahwa ternyata gaji yang tinggi, adanya fasilitas yang memadai maupun kondisi kerja yang

baik (motivasi ekstrinsik) tidak sepenuhnya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Tetapi Herzberg, hanya pekerjaan yang menantang yang mempunyai suatu kesempatan untuk menunjukkan prestasi, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang akan memotivasi seseorang. Dapat dikatakan bahwa sebenarnya hal motif yang sebenarnya yang dapat meningkatkan motivasi seseorang adalah perasaan tanggung jawab, pencapaian, prestasi (motivasi intrinsik).

Menurut Thomas dan Velthouse (1990) (dikutip oleh Appelbaum dan Honegger 1998), pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan. Terdapat 4 dimensi utama yang membentuk pemberdayaan yaitu *meaning*, *perceived impact*, *competence*, dan *self-determination*. Apabila seseorang menganggap pekerjaannya mempunyai nilai yang penting (*meaning*) bagi dirinya, maka motivasi untuk bekerja akan meningkat. Dengan semakin besar pengaruh (*impact*) yang dapat diberikan oleh seseorang pada pekerjaannya maka perannya untuk pekerjaan besar dan motivasi intrinsik akan meningkat dengan semakin besar tanggung jawab yang dipegangnya. Sedangkan kompetensi (*competence*) seseorang meningkat maka akan secara mudah mencapai prestasi dan pencapaian yang diinginkan. Pada akhirnya dengan adanya kebebasan untuk menentukan sikap terhadap pekerjaannya (*self-determination*), akan menyebabkan

seseorang merasa bebas untuk menentukan langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Seseorang akan merasa lebih tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sendiri tanpa campur tangan seseorang.

Berdasarkan penelitian terdahulu (Thomas dan Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995 dikutip oleh Drake dkk. 2007) bahwa terdapat hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan motivasi. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H3:Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada motivasi kerja.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan berbagai macam cara. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah meningkatkan motivasi kerja pada karyawan tersebut. Peningkatan motivasi intrinsik merupakan salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi intrinsik sendiri terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal seseorang (Juliani, 2007). Kekuatan yang berupa keinginan maupun harapan tersebut yang pada akhirnya menuntun seseorang untuk berkinerja secara maksimal. Beberapa faktor internal yang dapat membentuk motivasi tersebut antara lain adanya pencapaian, pemberian tanggung jawab, dan adanya kesempatan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg.

Pada teori 2 faktor Herzberg menyatakan bahwa seseorang kan mempunyai kinerja yang baik apabila faktor-faktor motivasi (*motivational factor*) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2002 dikutip oleh Juliani, 2007). Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik.

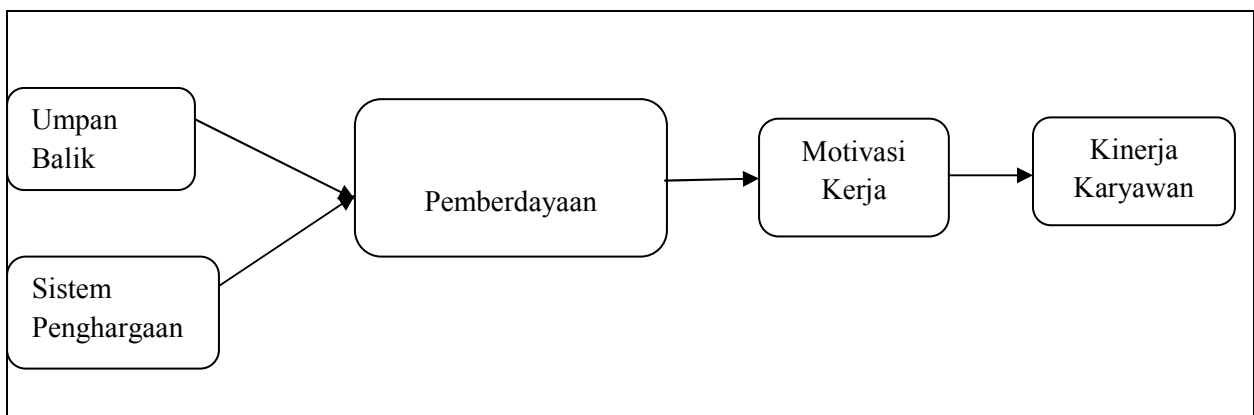
Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja (intrinsik) berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan pengembangan hipotesis diatas maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Berdasarkan pada kerangka pemikiran diatas dapat dilihat bahwa terdapat 2 variabel yang menjadi variabel *antecedent* (pendahuluan) pada variabel pemberdayaan yaitu variabel umpan balik kinerja, sistem penghargaan (*reward system*).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu:

1. Variabel eksogen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah umpan balik kinerja (UB) dan sistem penghargaan (SR).
2. Variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemberdayaan (PK), motivasi kerja (MO), dan kinerja (KK).

3.1.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.1.2.1 Variabel Pemberdayaan

Pemberdayaan yang akan diuji dalam penelitian ini merupakan pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis adalah konstruk kognitif yang mengacu pada motivasi intrinsik tiap-tiap individu (Thomas dan Velthouse, 1990 dikutip oleh Spreitzer 1995). Terdapat dimensi yang membentuk konstruk pemberdayaan psikologis ini yaitu *meaning*, *perceived impact*, *competence*, dan *self-determination* (Spreitzer, 1995). Instrumen pengukuran pemberdayaan ini dikembangkan oleh Spreitzer (1995) yang terdapat 12 pertanyaan dengan skala Likert 5 poin berkisar nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai lima jika sangat setuju. Semakin besar angka maka

persepsi pemberdayaan yang dirasakan karyawan semakin bagus atau sebaliknya.

3.1.2.2 Variabel Motivasi Kerja

Motivasi yang diukur dalam penelitian ini merupakan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah suatu persepsi individu untuk melakukan suatu aktifitas pekerjaan tanpa ada pemaksaan bukan sebagai proses yang melakukan aktivitas itu sendiri (Davis dkk. 1992). Pengukuran instrumen motivasi intrinsik dikembangkan Ganesan, et al (1996) (dikutip oleh Mas'ud, 2004) yang terdiri dari 6 pertanyaan. Pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin berkisar nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai lima jika sangat setuju.

3.1.2.3 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan dengan tujuan dari organisasi (McCloy dkk.1994 dikutip oleh Agustiar dkk 2005). Menurut Jansen (2001) (dikutip oleh Mas'ud, 2004) terdapat 7 indikator pengukuran kinerja karyawan yaitu kuantitas dan kualitas kinerja, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, pelaksanaan tugas, pengetahuan karyawan, dan tingkat kreativitas karyawan. Instrumen pengukuran kinerja karyawan dikembangkan oleh Jansen (2001) yang terdiri dari 7 pertanyaan dengan skala likert 5 poin berkisar nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai lima jika sangat setuju.

3.1.2.4 Variabel Umpan Balik

Umpan balik didefinisikan sebagai informasi yang objektif mengenai prestasi individual atau kolektif (Kreitner dan Kinicki 2005). Menurut Nyhan (2000) (dikutip oleh Bibiana, 2003), umpan balik membutuhkan pertukaran informasi dua arah dari dan ke antara atasan dan bawahan. Instrumen pengukuran dikembangkan oleh Nyhan (2000) yang terdiri dari 3 pertanyaan dengan skala Likert 5 poin berkisar nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai lima jika sangat setuju.

3.1.2.5 Variabel Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan didefinisikan sebagai penghargaan (*reward*) yang diterima karyawan dan penghargaan tersebut didasarkan pada kinerja individu yang bersangkutan (*performance based reward*). Instrumen pengukuran dikembangkan oleh Spreitzer (1995) dan dimodifikasi oleh Klidas dkk. (2006). Instrumen ini terdiri dari 3 pertanyaan dengan skala Likert 5 poin berkisar nilai satu jika sangat tidak setuju hingga lima jika sangat setuju.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan non manajerial pada perusahaan swasta di kota Purwokerto. Karyawan nonmanajerial adalah karyawan karyawan yang mempunyai tugas yang terstruktur, kerja rutin dibandingkan karyawan pada level manajer. Karyawan pada level ini biasanya

terlibat secara langsung dengan pengolahan data, *customer service*, dan proses manufaktur.

Kota Purwokerto merupakan lokasi diadakan penelitian. Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah bahwa Purwokerto merupakan kota yang sedang berkembang dan potensial untuk berbisnis. Sebagian besar perusahaan yang ada adalah bergerak pada sektor dagang dan jasa. Pada sektor dagang didominasi oleh dealer penjualan mobil dan motor. Sedangkan pada sektor jasa, jasa leasing berkembang dengan pesat seiring dengan banyaknya transaksi jual-beli kendaraan bermotor. Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan tersebut adalah cara mempertahankan pangsa pasar dalam menghadapi persaingan bisnis. Dengan melihat keadaan tersebut perusahaan harus dapat memaksimalkan kinerja karyawan agar perusahaan dapat tetap bertahan terutama dalam hal pelayanan terhadap konsumen.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*. Berikut ini kriteria pengambilan sampel yaitu:

1. Perusahaan responden merupakan perusahaan yang bergerak dalam sektor dagang dan jasa.
2. Setiap perusahaan akan diberi 10 kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan pada level nonmanajerial. Pemberian 10 kuesioner dikarenakan pada perusahaan jumlah total karyawan pada level nonmanajerial antara 20–30 orang.

Penentuan jumlah sampel didasarkan pada ukuran sampel yang disyaratkan dengan analisis data menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM). Menurut Ghozali (2008) jumlah sampel yang diperlukan dalam *estimasi likelihood* dengan SEM berkisar 100 sampai 200 sampel.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer. Penelitian ini berkaitan dengan persepsi karyawan, maka sebagai data utama yang diperlukan adalah data primer. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para responden karyawan di perusahaan swasta di Purwokerto.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan melalui daftar pertanyaan atau kuesioner. Sebanyak 160 kuesioner dimasukkan pada 16 perusahaan di kota Purwokerto. Perusahaan yang dipilih merupakan perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang dagang dan jasa. Kuesioner ditujukan kepada karyawan nonmanajerial. Kuesioner dikirimkan secara langsung oleh peneliti. Dua hari setelah kuesioner dikirimkan peneliti akan menghubungi melalui telepon. Usaha ini memastikan apakah kuesioner sudah diisi atau belum. Apabila sudah diisi maka kuesioner akan dapat diambil sesuai dengan waktu yang diharapkan, namun apabila belum maka komunikasi

tersebut dapat digunakan sebagai media untuk mengingatkan. Setelah mendapat janji untuk bisa mengambil kuesioner yang telah terisi, maka kuesioner akan diambil secara langsung oleh peneliti.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran umum mengenai partisipan yang dijelaskan dalam tabel distribusi frekuensi. Tabel tersebut berguna untuk menunjukkan demografi responden (nama, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, kedudukan/jabatan) sedangkan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, mean, dan standar deviasi yang diperoleh dari hasil jawaban partisipan yang diterima.

3.5.2 Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subjek yang satu dengan yang lainnya. *Loading factor* sudah memenuhi *convergent validity* yaitu apabila 0,5 (Ghozali, 2008).

3.5.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum (Ferdinand, 2005). Pendekatan yang digunakan adalah menilai besar *composite reliability* serta *variance construct extrated* dari masing-masing konstruk. Dengan rumusan sebagai berikut:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana:

- *Std.Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator (dari perhitungan AMOS)
- ε_j adalah *measurement error* = $1 - (\text{standardize loading})^2$ tiap-tiap indikator.

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (Ferdinand, 2005). Bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

Sedangkan untuk *variance Extracted* memperlihatkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator telah

mewakili secara baik variabel bentukan yang dikembangkan (Ghozali, 2008).

Besarnya nilai *variance extracted* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Variance\ Extracted = \frac{\Sigma standardize\ loading^2}{\Sigma standardize\ loading^2 + \Sigma \epsilon_j}$$

Dimana:

- ϵ_j adalah *measurement error* masing-masing konstruk = $1 - (standardize\ loading)^2$

3.5.4 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modelling*) atau dikenal dengan SEM dengan program AMOS versi 16.0. Analisis SEM merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan di ekonometrika (Ghozali, 2008). Alasan penggunaan alat analisis ini adalah adanya beberapa hubungan yang kompleks dari beberapa variabel yang akan diuji dalam penelitian ini. Pemodelan melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari suatu konsep) (Ferdinand, 2005). Penggunaan SEM dengan program AMOS versi 16.0 mengkombinasikan

beberapa teknik yang menyertakan analisis faktor, analisis path (jalur) dan analisis regresi. Pada penelitian ini menggunakan dua macam analisis, yaitu:

a. Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis ini pada *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor umpan balik, sistem penghargaan (sistem *reward*), pemberdayaan, motivasi dan kinerja karyawan.

b. *Regression Weight*

Alat ini digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh variabel-variabel dalam penelitian. Dalam penelitian akan diuji hubungan umpan balik dan sistem penghargaan (sistem *reward*) terhadap pemberdayaan. Lalu hubungan pemberdayaan, motivasi dan juga kinerja karyawan. sebuah pemodelan yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *measurement model* dan *structural model*. *Measurement model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi variabel-variabel yang dikembangkan pada sebuah faktor. Sedangkan *structural model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas.

Tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural (Hair dkk. dikutip oleh Ghozali, 2008) adalah:

1. Langkah pertama : Pengembangan model secara teoritis

Langkah pertama dalam mengembangkan model persamaan struktural atau SEM ini adalah mengembangkan model yang mempunyai justifikasi teori yang kuat. Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat perubahan variabel lainnya (Ghozali, 2005). Model konseptual penelitian ini dikembangkan berdasarkan telaah teoritis dan penelitian terdahulu mengenai hubungan pemberdayaan, motivasi, dan kinerja karyawan serta penilaian dampak adanya hubungan umpan balik dan sistem penghargaan (*reward system*) pada karyawan non manajerial. Pengaruh tiap-tiap variabel telah diuraikan dalam bab dua.

2. Langkah kedua: Menyusun diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural dan menyusun model pengukuran yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau manifest (Ghozali, 2005). Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur ini dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Sedangkan, konstruk endogen atau "*dependent variables*" adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu

atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya berhubungan kausalitas dengan konstruk endogen.

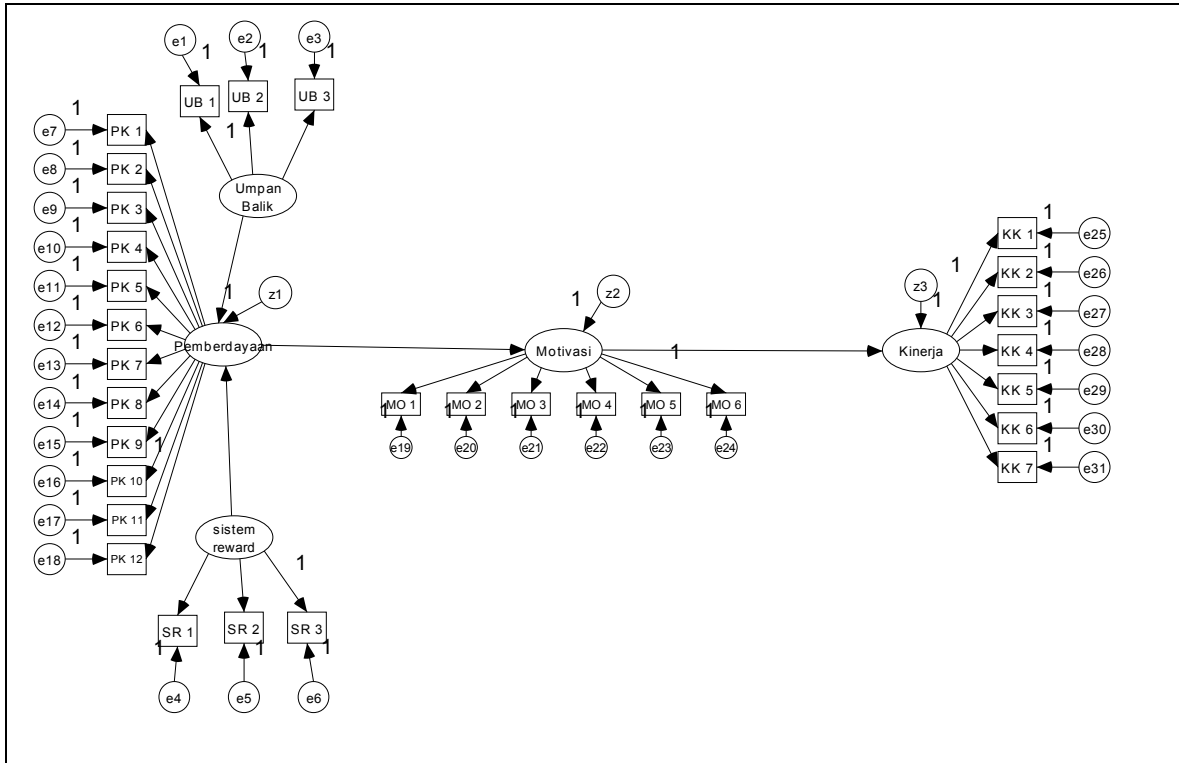
TABEL 3.1
PERSAMAAN STRUKTURAL

Konstruk	Indikator Konstruk	Kode
1. Pemberdayaan	1. Pekerjaan ini sangat penting bagi saya	PK 1
	2. Setiap aktifitas dari pekerjaan ini secara pribadi sangat berarti bagi saya	PK 2
	3. Bagi saya pekerjaan ini sangat berarti sekali	PK 3
	4. Saya yakin dengan kemampuan untuk menyelesaikan setiap aktifitas pekerjaan	PK 4
	5. Saya sangat yakin dengan kemampuan (kompetensi) sendiri untuk mengerjakan setiap pekerjaan	PK 5
	6. Saya memiliki ketrampilan yang memadai didalam menyelesaikan tugas	PK 6
	7. Saya memiliki wewenang yang signifikan didalam menentukan bagaimana saya melakukan setiap aktifitas pekerjaan	PK 7
	8. Saya mampu mengambil keputusan sendiri tentang bagaimana saya melakukan setiap aktifitas pekerjaan	PK 8
	9. Saya memiliki peluang yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan bagaimana mengerjakan tugas secara mandiri dan independen	PK 9
	10. Pengaruh saya terhadap apa yang terjadi dalam departemen sangat besar	PK 10
	11. Saya memiliki kendali besar dalam menangani apa yang terjadi di departemen	PK 11
	12. Saya memiliki pengaruh signifikan terhadap apa yang terjadi di departemen	PK 12
2. Motivasi Kerja	1. Saya sungguh peduli dengan pekerjaan saya	MO 1
	2. Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang	MO 2
	3. Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru	MO 3
	4. Jika karena uang, saya tidak akan malakukan pekerjaan ini	MO 4
	5. Pekerjaan saya sungguh tidak menarik minat	MO 5
	6. Jika saya sudah kaya, saya masih akan mengambil pekerjaan ini karena menantang dan menyenangkan.	MO 6

3. Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas dan kualitas kerja saya lebih baik dari karyawan lain 2. Efisiensi saya melebihi rata-rata karyawan lain 3. Standar kualitas saya melebihi standar resmi yang ada 4. Saya berusaha dengan lebih keras dari pada seharusnya 5. Kemampuan saya melaksanakan pekerjaan inti bagus 5. Pengetahuan saya berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik 6. Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik 	<p>KK 1</p> <p>KK 2</p> <p>KK 3</p> <p>KK 4</p> <p>KK 5</p> <p>KK 6</p> <p>KK 7</p>
Umpan Balik Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya selalu mendapat penilaian wajar dari atasan saya atas pekerjaan yang dilakukan 2. Saya menerima pengakuan dari atasan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik 3. Atasan saya menjelaskan alasan perubahan yang dapat mempengaruhi pekerjaan saya 	<p>UB 1</p> <p>UB 2</p> <p>UB 3</p>
Sistem Penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan yang saya terima (baik pujian, promosi, atau bonus) dari atasan saya ditentukan oleh seberapa baik kinerja yang saya berikan pada perusahaan. 2. Kenaikan gaji yang saya terima tergantung pada kinerja saya (semakin baik saya dalam bekerja maka kesempatan untuk mendapatkan kenaikan gaji semakin besar). 3. Dalam perusahaan ini, karyawan yang mampu mencapai kinerja terbaik akan mendapat penghargaan secara teratur atau sistematis (baik tambahan bonus atau komisi) 	<p>SR 1</p> <p>SR 2</p> <p>SR 3</p>

Berdasarkan dari kajian teori yang ada dibuat diagram jalur hubungan kausalitas antar konstruk beserta indikatornya. Gambar hubungan antar konstruk dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut:

Gambar 3.1
Model Diagram Jalur Hubungan Kausalitas



Sumber: data primer diolah 2010.

3. Langkah ketiga: Mengubah diagram alur menjadi persamaan struktural.

Persamaan struktural dari model diagram jalur dinyatakan sebagai berikut:

Tabel 3.2
Persamaan Struktural Model Diagram Jalur

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error	
PK	= β_1 UB + β_2 SR + z1 (1)
MO	= β_1 PK + z2 (2)
KK	= β_1 MO + z3 (3)
Keterangan	
U	= Pemberdayaan
β	= Umpan balik
z	= Sistem <i>reward</i> /penghargaan
O	= Motivasi
K	= Kinerja karyawan

Sumber: data primer diolah 2010.

Sedangkan spesifikasi terhadap model pengukuran adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Spesifikasi Model Pengukuran

Struktur Eksogen Umpan Balik	
$\beta_1 = \lambda_{13} UB_1 + e_1$	
$\beta_2 = \lambda_{14} UB_2 + e_2$	
$UB_3 = \lambda_{15} UB_3 + e_3$	
Struktur Eksogen Sistem Penghargaan	
$\zeta_1 = \lambda_{16} SR_1 + e_4$	
$\zeta_2 = \lambda_{17} SR_2 + e_5$	
$SR_3 = \lambda_{18} SR_3 + e_6$	
Struktur Endogen Pemberdayaan	
$\zeta_1 = \lambda_1 PK_1 + e_7$	$\zeta_7 = \lambda_7 PK_7 + e_{13}$
$\zeta_2 = \lambda_2 PK_2 + e_8$	$\zeta_8 = \lambda_8 PK_8 + e_{14}$
$\zeta_3 = \lambda_3 PK_3 + e_9$	$\zeta_9 = \lambda_9 PK_9 + e_{15}$
$\zeta_4 = \lambda_4 PK_4 + e_{10}$	$\zeta_{10} = \lambda_{10} PK_{10} + e_{16}$
$\zeta_5 = \lambda_5 PK_5 + e_{11}$	$\zeta_{11} = \lambda_{11} PK_{11} + e_{17}$
$\zeta_6 = \lambda_6 PK_6 + e_{12}$	$\zeta_{12} = \lambda_{12} PK_{12} + e_{18}$
Struktur Endogen Motivasi	
$\theta_1 = \lambda_{19} MO_1 + e_{19}$	$\theta_4 = \lambda_{22} MO_4 + e_{22}$
$\theta_2 = \lambda_{20} MO_2 + e_{20}$	$\theta_5 = \lambda_{23} MO_5 + e_{23}$
$\theta_3 = \lambda_{21} MO_3 + e_{21}$	$\theta_6 = \lambda_{24} MO_6 + e_{24}$
Struktur Endogen Kinerja	
$\kappa_1 = \lambda_{28} KK_1 + e_{25}$	$\kappa_5 = \lambda_{32} KK_5 + e_{29}$
$\kappa_2 = \lambda_{29} KK_2 + e_{26}$	$\kappa_6 = \lambda_{33} KK_6 + e_{30}$
$\kappa_3 = \lambda_{30} KK_3 + e_{27}$	$KK_7 = \lambda_{34} KK_7 + e_{31}$
$KK_4 = \lambda_{31} KK_4 + e_{28}$	

Sumber: data primer diolah 2010

4. Langkah keempat: Memilih matrik input untuk analisis data dan teknik estimasi

Dalam penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka menggunakan kovarian. Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (ML) karena jumlah sampel antara 100-200 dan asumsi normalitas terpenuhi.

5. Langkah kelima: Menilai identifikasi model

Selama proses identifikasi berlangsung dengan program komputer, sering terdapat hasil estimasi yang tidak logis atau *meaningless* dan hal tersebut berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang diajukan untuk menghasilkan *unique estimate*. Menurut Ferdinand (2005), cara melihat ada tidaknya masalah identifikasi adalah melihat hasil estimasi yang meliputi: (1) nilai *standard error* untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar, (2) program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan (*invert information matrix*), (3) muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error (*error variance*) yang negatif, dan (4) muncul nilai korelasi yang sangat tinggi (>0.90) antara koefisien estimasi. Setelah asumsi SEM terpenuhi, langkah selanjutnya adalah melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun model pengukuran yang nilainya diatas batas yang dapat diterima. Jika terjadi adanya *offending estimate*,

maka harus menghilangkan hal tersebut sebelum dilakukan penilaian kelayakan model. Setelah adanya keyakinan tidak terdapat *offending estimate*, maka dapat dilakukan penilaian *overall model fit* dengan kriteria *goodness-of-fit*. *Goodness-of-fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*).

6. Langkah keenam: Menilai kriteria Goodness of fit

Langkah yang dilakukan sebelum penilaian kelayakan model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Menurut Ferdinand (2005), asumsi-asumsi dasar yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural (SEM) sebagai berikut:

a. Evaluasi ukuran sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam model persamaan struktural adalah minimal berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Dalam model penelitian ini terdapat 31 parameter, maka sampel yang digunakan seharusnya sebanyak 155 sampel.

b. Evaluasi atas terpenuhinya asumsi normalitas data

Normalitas univariat atau multivariat dievaluasi dengan menggunakan kriteria nilai kritis (*critical ratio*) sebesar $\pm 1,96$ pada signifikansi 0,05 atau $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Data dapat disimpulkan

mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio* dibawah $\pm 2,58$ atau $\pm 1,96$.

c. Evaluasi atas outliers

Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi (Hair dkk dikutip oleh Ghozali, 2007). Deteksi terhadap multivariate outliers dilakukan dengan memperhatikan nilai p1 dan p2 pada hasil output *Observations farthest from centroid*. Jika p1 dan p2 ≤ 0.05 maka data tersebut dapat dinyatakan sebagai data outlier (Wijaya, 2009).

Uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian sebagai berikut:

a. *Chi-square* statistik (χ^2)

Untuk menguji perbedaan matriks kovarian sampel. Semakin kecil nilai (χ^2) maka semakin baik model tersebut (nilai *Chi-square* statistik (χ^2) sama dengan 0 artinya benar-benar tidak ada perbedaan dan dapat diterima *cut off* sebesar 0,05 atau tidak signifikan). Nilai *Chi-square* statistik (χ^2) yang tidak signifikan ($\alpha=0.05$) menunjukkan bahwa *estimate population* sama dengan *sample covariance*. Hal tersebut

mengindikasikan bahwa model yang diusulkan cocok atau fit dengan data observasi.

b. *Significanced probability*

Untuk menguji tingkat signifikansi sebuah model penelitian, nilai yang menjadi batas signifikansi adalah lebih dari 0,05.

c. *GFI (goodness of fit index)*

Kriteria nilai GFI antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*better fit*). Nilai yang mendekati 1 dalam indeks menunjukkan tingkat kesesuaian dalam pemodelan.

d. *AGFI (adjusted goodness of fit index)*

Merupakan nilai GFI yang di-*adjust* atau disesuaikan dengan *degree of freedom* yang tersedia. Tingkat penerimaan baik adalah bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkat yang baik, sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkat yang cukup (*adequate fit*).

e. *RMSEA (the root mean square error of approximation)*

Indeks ini digunakan untuk mengkompensasikan nilai *Chi-square* pada ukuran sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model.

f. *CMINDF (the minimum sample discrepancy function degree of freedom)*

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom* akan menghasilkan CMIN/DF. Indeks ini disebut juga X^2 relatif. Hal ini disebabkan X^2 merupakan nilai *chi-square statistic* dibagi dengan *degree of freedom*-nya. Nilai X^2 relatif baik bernilai kurang dari 2,0 atau kurang dari 3,0 merupakan indikasi *acceptable fit* antara model dan data.

g. *TLI (tucker lewis index)*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap baseline model. Nilai yang direkomendasikan di dalam penerimaan sebuah model yang diuji adalah $\geq 0,95$ dan nilai mendekati 1 menunjukkan model yang sangat bagus (*very good fit*).

h. *CFI (comparative fit index)*

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, semakin mendekati nilai 1 maka mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $\geq 0,95$. Keunggulan indeks ini tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel. Oleh karena itu, dapat digunakan untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Tabel 3.4
Ringkasan *Index Goodness-of-Fit*

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significanced probability</i>	$\geq 0,05$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$

Sumber: SEM dalam Penelitian Manajemen (Ferdinand, 2005)

7. Langkah ketujuh: Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Modifikasi model dilakukan dengan memeriksa *Modification Index (Langrange Multiplier)* dan *Standardized Residual Covariance Matrix*. *Modification Index* yang lebih besar dari 3,84 mengindikasikan bahwa model perlu dispesifikasi ulang dan *Standardized Residual* lebih besar $\pm 2,58$ juga mengindikasikan model harus dispesifikasi ulang. Spesifikasi model berdasarkan *modification index* ataupun hasil evaluasi *standardized residual* harus berpijak pada justifikasi teoritis yang kuat.

8. Langkah kedelapan: Pengujian Hipotesis.

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui pengamatan

terhadap nilai *regression weight* pada kolom *C.R* yang dihasilkan oleh program AMOS 16.0. Nilai *C.R* dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu ± 2.56 dengan tingkat signifikansi 0.05. Apabila *C.R* pada hubungan kausalitas variabel menunjukkan probabilitas kurang dari 0.05, maka H_0 dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini merupakan hasil dari sudi lapangan untuk memperoleh data dengan menggunakan kuesioner untuk mengukur lima variabel utama yang ada dalam penelitian ini. Kelima variabel ini adalah umpan balik, sistem penghargaan, pemberdayaan, motivasi dan kinerja karyawan. Pada bagian awal akan terdapat gambaran umum mengenai responden, dilanjutkan dengan menganalisa data yaitu dengan menggunakan uji kualitas data, deskripsi variabel, analisis faktor konfirmatori, pengujian hipotesis dan pembahasan uji hipotesis.

4.1 Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan 160 kuesioner kepada karyawan non manajerial di kota Purwokerto. Kuesioner disebarkan dengan cara mengantarkan langsung kuesioner tersebut kepada responden dan dibantu oleh tiga orang kolektor. Kuesioner tersebut ditinggalkan dan diambil kembali antara 2 hari sampai 1 minggu setelah kuesioner tersebut diserahkan. Waktu pengumpulan data selama 10 hari dimulai tanggal 29 Maret 2010 sampai 8 April 2010. Berikut ini merupakan tabel mengenai pendistribusian kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Kuesioner Penelitian

No	Nama Perusahaan	Jumlah Penyebaran Awal Kuesioner	Jumlah Pengembalian Kuesioner
1.	First Finance	10	8
2.	Citra Mandiri Finance	10	8
3.	Kembang 88 Finance	10	9
4.	Simas Finance	10	9
5.	SMS Finance	10	9
6.	Magna Finance	10	8
7.	Armada Finance	10	10
8.	Armada Mobil	10	10
9.	Sumber Baru	10	8
10.	Hyundai Purwokerto	10	8
11.	Djoko Motor	10	9
12.	TVS Purwokerto	10	10
13.	PT PZ Cussons Ind	10	10
14.	PT Sinar Majapahit	10	10
15.	PT Tiga Raksa Satria	10	10
16.	Radar Banyumas	10	8

Sumber: data primer diolah, 2010

Tabel diatas merupakan distribusi kuesioner penelitian. Terdapat 16 perusahaan yang menjadi tempat pengambilan sampel. Pengambilan sampel dilakukan di perusahaan yang bergerak dibidang dagang dan jasa karena sebagian besar perusahaan yang ada di Purwokerto bergerak pada kedua sektor tersebut. Perusahaan pada no 1-7 merupakan perusahaan yang bergerak pada

sektor jasa keuangan atau *leasing*. Sedangkan untuk no 8-16 merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang perdagangan. Dari tabel 4.1 dapat dilihat tingkat pengembalian cukup tinggi yaitu antara 8-10 kuesioner yang dikembalikan. Berikut ini merupakan rincian pengiriman dan penerimaan kuesioner dapat dilihat dalam tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2
Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Total pengiriman kuesioner	160
Kuesioner tidak kembali	16
Kuesioner yang kembali	144
Kuesioner yang rusak	5
Kusioner yang dapat digunakan	139
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	$144/160 * 100\% = 90 \%$
Tingkat kuesioner yang dapat digunakan (<i>usable response rate</i>)	$139/160 * 100\% = 86,9 \%$

Sumber: data primer diolah, 2010

Tabel 4.2 menunjukkan rincian tentang total pengiriman dan pengembalian kuesioner penelitian. Dari 160 kuesioner yang disebarkan, terdapat 16 kuesioner yang tidak dikembalikan. Sehingga, tingkat pengembalian kuesioner sebesar 90 %. Total kuesioner yang kembali sebanyak 144, terdapat 5 kuesioner yang cacat yaitu kuesioner tersebut pengisiannya oleh

responden kurang lengkap. Sehingga total kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini sebanyak 139 atau sebesar 86,9 %.

Adapun profil 139 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Gender		
• Pria	82	59%
• Wanita	57	41%
Usia		
• 20 – 30 thn	80	57.6%
• 31 – 40 thn	47	33.8%
• diatas 40 thn	12	8.6%
Pendidikan Terakhir		
• SMU	32	23%
• D3	30	21.6%
• S-1	73	52.5%
• S-2	0	0%
• Lain-lain	4	2.9%
Lama Bekerja		
• Kurang dari 1 thn	27	19.4%
• 1 – 3 thn	52	37.4%
• Lebih dari 3 thn	60	43.2%
Kedudukan/jabatan		
• Marketing	65	46,8%
• Admisnistrasi	36	25,9%
• Lain-lain	38	27,3%

Sumber: data primer diolah, 2010

Tabel 4.3 memberikan informasi bahwa responden pria berjumlah 82 orang (59%) dan wanita berjumlah 57 orang (41%). Responden mayoritas

berusia diantara 20 – 30 tahun sebanyak 80 orang (57,6%). Latar belakang pendidikan mayoritas responden adalah S-1 sebanyak 73 orang (52,5%) dengan masa kerja mayoritas lebih dari 3 tahun sebanyak 60 orang (43.2%). Sedangkan jabatan mayoritas responden adalah marketing sebanyak 65 orang (46,8%).

4.2 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

4.2.1 Deskripsi Variabel

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yaitu umpan balik (UB), sistem penghargaan (SR), pemberdayaan (PK) , motivasi (MO), dan kinerja karyawan (KK) disajikan dalam tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata standar deviasi yang dapat dilihat dalam tabel 4.4. Pada tabel tersebut disajikan kisaran teoritis yang merupakan kisaran atas bobot jawaban yang secara teoritis didesain dalam kuesioner dan kisaran sesungguhnya yaitu nilai terendah sampai nilai tertinggi atas bobot jawaban responden yang sesungguhnya.

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD
UB	3-15	9	6-15	10,96	2,106
SR	3-15	9	5-15	10,96	2,467
PK	12-60	36	25-56	43,83	5,987
MO	6-30	18	12-30	21,58	3,341
KK	7-35	21	14-35	24,63	3,742

Sumber: data primer diolah, 2010

Apabila nilai rata-rata jawaban tiap konstruk pada kisaran sesungguhnya di bawah rata-rata kisaran teoritis maka dapat diartikan bahwa penilaian responden terhadap variabel yang sedang diteliti mempunyai kecenderungan pada level yang rendah. Begitu pula sebaliknya jika nilai rata-rata kisaran sesungguhnya diatas rata-rata kisaran teoritis, maka penilaian responden terhadap variabel yang diteliti mempunyai kecenderungan pada level yang tinggi.

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, variabel umpan balik (UB) mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 3 sampai 15 dengan nilai rata-rata sebesar 9. Sedangkan pada kisaran sesungguhnya, variabel umpan balik (UB) ini mempunyai bobot kisaran sesungguhnya sebesar 5 sampai 15 dengan nilai rata-rata 10,96 dan standar deviasi sebesar 2,467. Nilai rata-rata jawaban variabel sistem penghargaan untuk kisaran sesungguhnya diatas nilai rata-rata kisaran teoritis, hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan umpan balik (UB) pada level kuat.

Variabel sistem penghargaan (SR) mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 3 sampai 15 dengan nilai rata-rata sebesar 9. Sedangkan pada kisaran sesungguhnya, variabel sistem penghargaan (SR) ini mempunyai bobot kisaran sesungguhnya sebesar 6 sampai 15 dengan nilai rata-rata 10,96 dan standar deviasi sebesar 2,106. Nilai rata-rata jawaban variabel sistem penghargaan (SR) untuk kisaran sesungguhnya diatas nilai rata-rata kisaran teoritis, hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan sistem penghargaan (SR) pada level kuat.

Variabel pemberdayaan (PK) mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 12 sampai 60 dengan nilai rata-rata sebesar 36. Sedangkan pada kisaran sesungguhnya, variabel pemberdayaan (PK) ini mempunyai bobot kisaran sesungguhnya sebesar 25 sampai 56 dengan nilai rata-rata 43,83 dan standar deviasi sebesar 5,987. Nilai rata-rata jawaban variabel pemberdayaan (PK) untuk kisaran sesungguhnya diatas nilai rata-rata kisaran teoritis, hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan pemberdayaan pada level kuat.

Variabel motivasi (MO) mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 6 sampai 30 dengan nilai rata-rata sebesar 18. Sedangkan pada kisaran sesungguhnya, variabel motivasi (MO) ini mempunyai bobot kisaran sesungguhnya sebesar 12 sampai 30 dengan nilai rata-rata 21,58 dan standar deviasi sebesar 3,341. Nilai rata-rata jawaban variabel motivasi (MO) untuk kisaran sesungguhnya diatas nilai rata-rata kisaran teoritis, hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan motivasi pada level kuat.

Variabel kinerja karyawan (KK) mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 7 sampai 42 dengan nilai rata-rata sebesar 21. Sedangkan pada kisaran sesungguhnya, variabel kinerja karyawan (KK) ini mempunyai bobot kisaran sesungguhnya sebesar 14 sampai 35 dengan nilai rata-rata 24,63 dan standar deviasi sebesar 3,742. Nilai rata-rata jawaban variabel kinerja karyawan (KK) untuk kisaran sesungguhnya diatas nilai rata-rata kisaran teoritis, hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan pada level kuat.

4.2.2 Model Pengukuran (*Measurement Model*) dengan Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

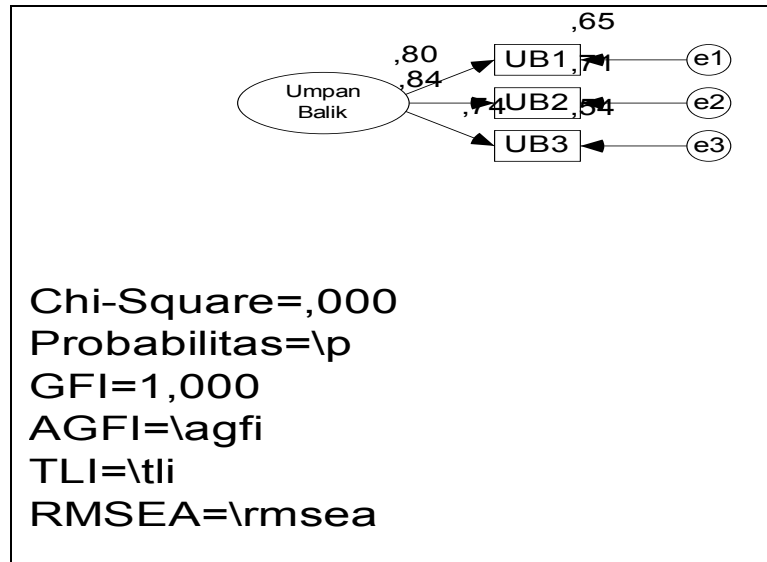
Model pengukuran (*measurement model*) dengan analisis faktor konfirmatori tiap konstruk ini berfungsi untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel. Analisis konfirmatori menggunakan *single measurement model*, yaitu beberapa indikator digunakan untuk mendefinisikan sebuah variabel laten.

Pada bagian ini akan diuraikan model pengukuran untuk konstruk umpan balik, sistem penghargaan, pemberdayaan, motivasi, dan kinerja karyawan. Analisis atas indikator yang digunakan memberi makna atas label yang diberikan pada variabel laten yang dikonfirmasi.

4.2.2.1 *Measurement Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruk Umpan Balik

Hasil perhitungan *confirmatory factor analysis* untuk umpan balik dengan menggunakan program AMOS Versi 16 dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut:

Gambar 4.1
Confirmatory Factor Analysis Untuk Konstruk Umpan Balik



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Untuk dapat mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, berikut ini merupakan ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti yang nampak dalam tabel 4.5 Sebagai berikut:

Tabel 4.5
Goodness-of-Fit Indices Konstruk Umpan Balik

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	0,0000	<i>Fit</i>
Probability	$\geq 0,05$	\p	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	1,000	<i>Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	\agfi	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	\tli	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	\rmsea	<i>Fit</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.5, nilai *Chi-Square* = 0,000 dengan probabilitas =\p, *GFI*=\gfi, *AGFI*=\agfi, *TLI*=\tli, dan *RMSEA*=\rmsea, menunjukkan bahwa model tersebut adalah fit. Langkah selanjutnya melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
***Standardized Loading* Konstruk Umpan Balik**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
UB1 <--- Umpan_Balik	1,000				
UB2 <--- Umpan_Balik	1,016	,115	8,868	***	par_1
UB3 <--- Umpan_Balik	,983	,117	8,415	***	par_2

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa semua indikator variabel umpan balik signifikan pada 0.05 dengan ditunjukkan dengan tanda (***) . Model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel umpan balik dan harus dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7
Convergent Validity Konstruk Umpan Balik

	Estimate
UB1 <--- Umpan_Balik	,803
UB2 <--- Umpan_Balik	,843
UB3 <--- Umpan_Balik	,738

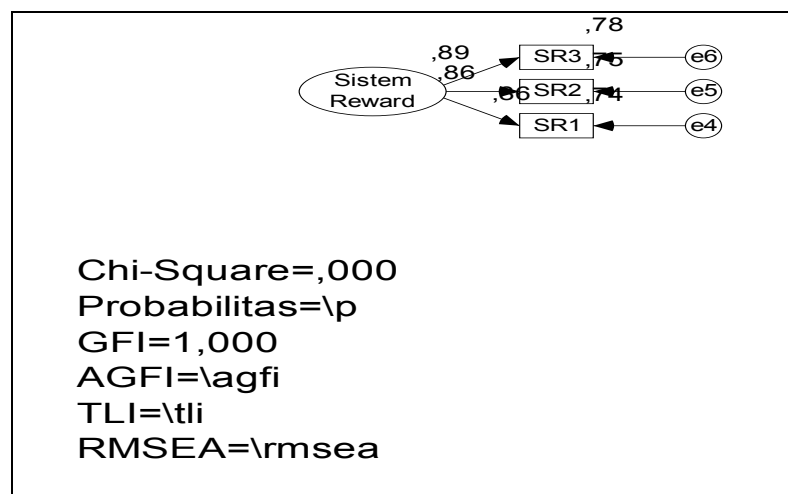
Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, menunjukkan bahwa semua indikator konstruk umpan balik mempunyai nilai *loading* diatas 0.50. Dengan demikian ketiga indikator tersebut memenuhi *convergent validity* dan unidimensionalitas.

4.2.2.2 Measurement Model dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk **Konstruk Sistem Penghargaan**

Hasil perhitungan *confirmatory factor analysis* untuk sistem penghargaan dengan menggunakan program AMOS Versi 16 dapat dilihat pada gambar 4.2 sebagai berikut:

Gambar 4.2
Confirmatory Factor Analysis Untuk Konstruk Sistem Penghargaan



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Untuk dapat mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, berikut ini merupakan ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti yang nampak dalam tabel 4.8 Sebagai berikut:

Tabel 4.8
***Goodness-of-Fit Indices* Konstruk Sistem Penghargaan**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	0,0000	<i>Fit</i>
Probability	$\geq 0,05$	$\backslash p$	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	1,000	<i>Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	$\backslash agfi$	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	$\backslash tli$	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	$\backslash rmsea$	<i>Fit</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.8, nilai *Chi-Square* = 0,000 dengan probabilitas $=\backslash p$, $GFI=\backslash gfi$, $AGFI=\backslash agfi$, $TLI=\backslash tli$, dan $RMSEA=\backslash rmsea$, menunjukkan bahwa model tersebut adalah fit. Langkah selanjutnya melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
***Standardized Loading* Konstruk Sistem Penghargaan**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SR3 <--- Sistem_Reward	1,000				
SR2 <--- Sistem_Reward	,890	,069	12,825	***	par_1
SR1 <--- Sistem_Reward	,823	,065	12,735	***	par_2

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa semua indikator variabel umpan balik signifikan pada 0.05 dengan ditunjukkan dengan tanda (***)
 Model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel umpan balik dan harus dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10
***Convergent Validity* Konstruk Sistem Penghargaan**

	Estimate
SR3 <--- Sistem_Reward	,885
SR2 <--- Sistem_Reward	,863
SR1 <--- Sistem_Reward	,858

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

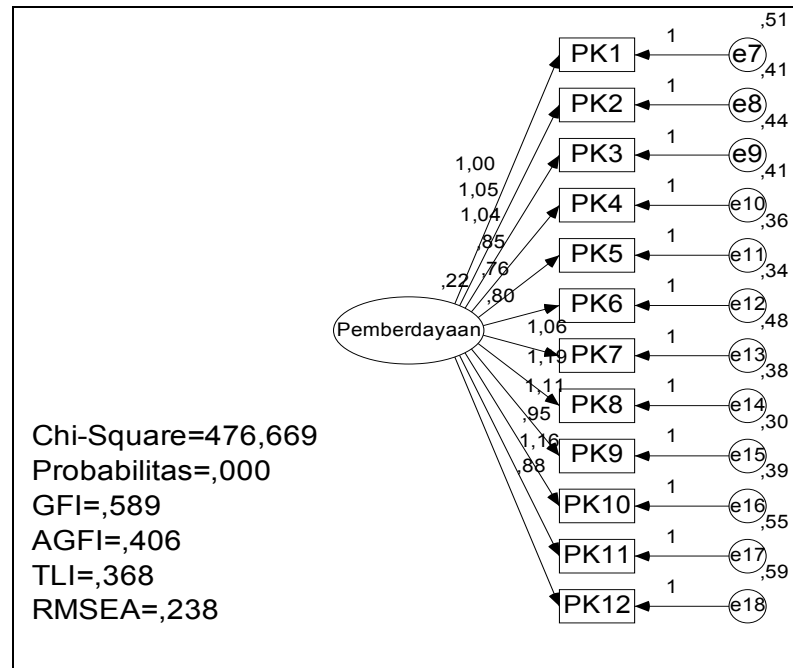
Berdasarkan tabel 4.10 di atas, menunjukkan bahwa semua indikator konstruk umpan balik mempunyai nilai *loading* diatas 0.50. Dengan demikian ketiga indikator tersebut memenuhi *convergent validity* dan unidimensionalitas.

4.2.2.3 Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Pemberdayaan

Hasil perhitungan *confirmatory factor analysis* untuk konstruk pemberdayaan dengan menggunakan program AMOS Versi 16 dapat dilihat pada gambar 4.3 sebagai berikut:

Gambar 4.3

Confirmatory Factor Analysis Untuk Konstruk Pemberdayaan



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Untuk dapat mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, berikut ini merupakan ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti yang nampak dalam tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
***Goodness-of-Fit Indices* Konstruk Pemberdayaan**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	476,669	<i>Marginal</i>
Probability	$\geq 0,05$	0,000	<i>Marginal</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,589	<i>Marginal</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,406	<i>Marginal</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,368	<i>Marginal</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,238	<i>Marginal</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, nilai *Chi-square*= 476,669 dengan nilai probabilitas= 0,000, GFI= 0,589, AGFI= 0,406, TLI= 0,368, dan RMSEA= 0,238, menunjukkan bahwa model diterima pada tingkat marginal. Secara keseluruhan model dapat dikatakan tidak fit. Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12***Standardized Loading Konstruk Pemberdayaan***

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PK1 <--- Pemberdayaan	1,000				
PK2 <--- Pemberdayaan	1,049	,190	5,531	***	par_1
PK3 <--- Pemberdayaan	1,045	,190	5,501	***	par_2
PK4 <--- Pemberdayaan	,851	,171	4,975	***	par_3
PK5 <--- Pemberdayaan	,762	,183	4,172	***	par_4
PK6 <--- Pemberdayaan	,799	,198	4,028	***	par_5
PK7 <--- Pemberdayaan	1,062	,246	4,318	***	par_6
PK8 <--- Pemberdayaan	1,190	,262	4,536	***	par_7
PK9 <--- Pemberdayaan	1,108	,231	4,797	***	par_8
PK10 <--- Pemberdayaan	,953	,232	4,106	***	par_9
PK11 <--- Pemberdayaan	1,161	,280	4,147	***	par_10
PK12 <--- Pemberdayaan	,879	,251	3,503	***	par_11

Sumber: data primer diolah 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa semua indikator variabel pemberdayaan signifikan pada 0.05 dengan ditunjukkan dengan tanda (***)). Model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel umpan balik dan harus dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13
Convergent Validity Konstruk Pemberdayaan

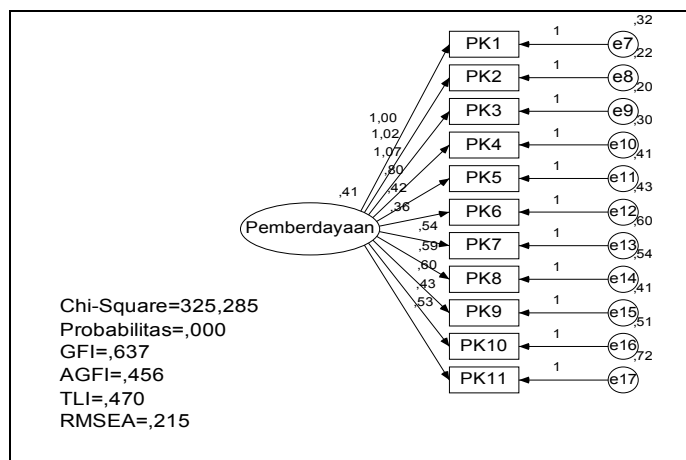
	Estimate
PK1 <--- Pemberdayaan	,545
PK2 <--- Pemberdayaan	,604
PK3 <--- Pemberdayaan	,589
PK4 <--- Pemberdayaan	,524
PK5 <--- Pemberdayaan	,510
PK6 <--- Pemberdayaan	,535
PK7 <--- Pemberdayaan	,581
PK8 <--- Pemberdayaan	,670
PK9 <--- Pemberdayaan	,687
PK10 <--- Pemberdayaan	,578
PK11 <--- Pemberdayaan	,589
PK12 <--- Pemberdayaan	,470

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa indikator PK12 memiliki nilai *convergent validity* dibawah 0,50 dan harus dieliminasi dari analisis. Modifikasi model dapat dilihat pada gambar 4.4 sebagai berikut:

Gambar 4.4

Confirmatory Factor Analysis Untuk Konstruk Pemberdayaan



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berikut ini ringkasan perbandingan model yang telah dimodifikasi dengan persyaratan yang telah ditetapkan seperti yang ada dalam tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14
Goodness-of-Fit Indices Konstruk Pemberdayaan

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	325,285	<i>Marginal</i>
Probability	$\geq 0,05$	0,000	<i>Marginal</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,637	<i>Marginal</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,456	<i>Marginal</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,470	<i>Marginal</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,215	<i>Marginal</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, nilai *Chi-square*= 325,285 dengan nilai probabilitas= 0,000, GFI= 0,637, AGFI= 0,456, TLI= 0,470, dan RMSEA= 0,215, menunjukkan bahwa model masih diterima pada tingkat marginal, walaupun ada penurunan nilai *Chi-Square* dan RMSEA, dan kenaikan nilai GFI, AGFI dan TLI. Namun, secara keseluruhan model dapat dikatakan tidak *fit*. Langkah selanjutnya yang kembali dilakukan adalah melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.15 sebagai berikut:

Tabel 4.15

Standardize Loading Untuk Konstruk Pemberdayaan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PK1	<---	Pemberdayaan	1,000				
PK2	<---	Pemberdayaan	1,023	,108	9,501	***	par_1
PK3	<---	Pemberdayaan	1,074	,108	9,967	***	par_2
PK4	<---	Pemberdayaan	,803	,102	7,878	***	par_3
PK5	<---	Pemberdayaan	,417	,102	4,084	***	par_4
PK6	<---	Pemberdayaan	,356	,105	3,383	***	par_5
PK7	<---	Pemberdayaan	,535	,127	4,211	***	par_6
PK8	<---	Pemberdayaan	,593	,126	4,715	***	par_7
PK9	<---	Pemberdayaan	,599	,112	5,367	***	par_8
PK10	<---	Pemberdayaan	,431	,114	3,786	***	par_9
PK11	<---	Pemberdayaan	,531	,135	3,927	***	par_10

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa semua indikator variabel pemberdayaan signifikan pada 0.05 dengan ditunjukkan dengan tanda (***). Selanjutnya, model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel pemberdayaan dan harus kembali dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16

***Convergent Validity* Konstruk Pemberdayaan**

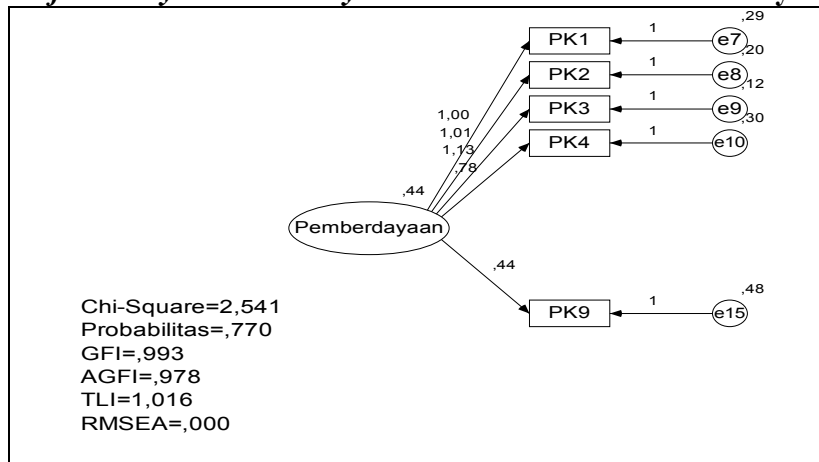
	Estimate
PK1 <--- Pemberdayaan	,752
PK2 <--- Pemberdayaan	,814
PK3 <--- Pemberdayaan	,836
PK4 <--- Pemberdayaan	,683
PK5 <--- Pemberdayaan	,386
PK6 <--- Pemberdayaan	,329
PK7 <--- Pemberdayaan	,404
PK8 <--- Pemberdayaan	,461
PK9 <--- Pemberdayaan	,513
PK10 <--- Pemberdayaan	,361
PK11 <--- Pemberdayaan	,372

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa indikator PK6, PK7, PK8, PK10, PK11, dan PK 12 memiliki nilai *convergent validity* dibawah 0,05 dan harus dieliminasi dari analisis. Modifikasi model dapat dilihat kembali pada gambar 4.5 sebagai berikut:

Gambar 4.5

***Confirmatory Factor Analysis* Untuk Konstruk Pemberdayaan**



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berikut ini ringkasan perbandingan model yang telah dimodifikasi dengan persyaratan yang telah ditetapkan seperti yang ada dalam tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17
***Goodness-of-Fit Indices* Konstruk Pemberdayaan**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	2,541	<i>Fit</i>
Probability	$\geq 0,05$	0,770	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,993	<i>Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,978	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	1,016	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	<i>Marginal</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, nilai *Chi-square*=2,541 dengan nilai probabilitas= 0,770, GFI= 0,993, AGFI= 0,978, TLI= 1,016, dan RMSEA= 0,000, menunjukkan bahwa model telah *fit*. Hal ini ditunjukkan dengan melihat penurunan *Chi-Square* yang cukup tinggi dan kenaikan nilai GFI, AGFI serta TLI yang sudah diatas nilai yang dipersyaratkan. Langkah selanjutnya yang kembali dilakukan adalah melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.18
***Standardize Loading* Untuk Konstruk Pemberdayaan**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PK1 <--- Pemberdayaan	1,000				
PK2 <--- Pemberdayaan	1,007	,098	10,234	***	par_1
PK3 <--- Pemberdayaan	1,127	,101	11,120	***	par_2

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PK4 <--- Pemberdayaan	,781	,094	8,262	***	par_3
PK9 <--- Pemberdayaan	,435	,098	4,424	***	par_4

Sumber: data primer yang diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.18 di atas menunjukkan bahwa semua indikator variabel pemberdayaan signifikan pada 0.05 dengan ditunjukkan dengan tanda (***). Selanjutnya, model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel pemberdayaan dan harus kembali dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.19

***Convergent Validity* Konstruk Pemberdayaan**

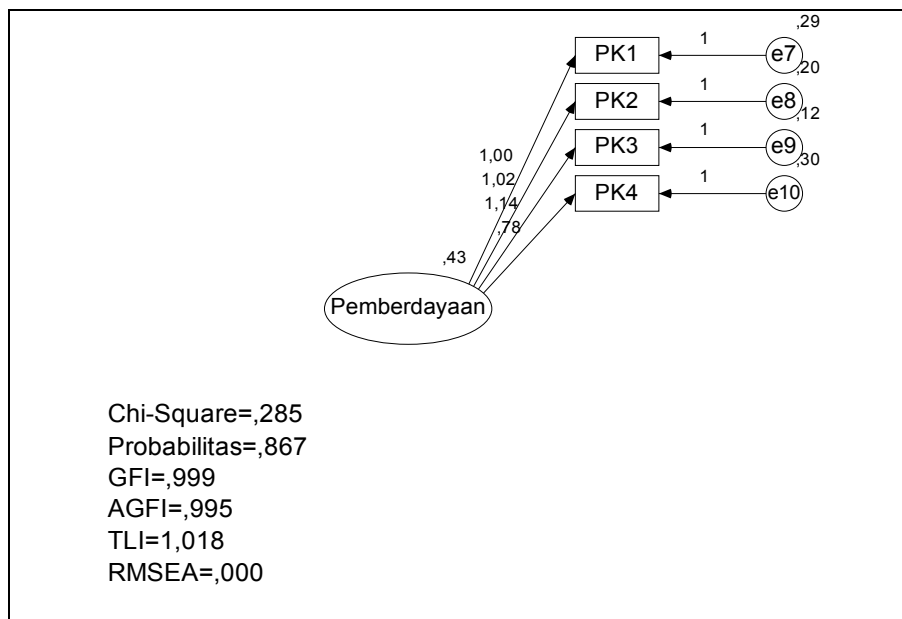
	Estimate
PK1 <--- Pemberdayaan	,778
PK2 <--- Pemberdayaan	,828
PK3 <--- Pemberdayaan	,907
PK4 <--- Pemberdayaan	,686
PK9 <--- Pemberdayaan	,385

Sumber: data primer yang diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa indikator PK9, masih memiliki nilai *convergent validity* dibawah 0,05 dan harus dieliminasi dari analisis. Modifikasi akhir model dapat dilihat kembali pada gambar 4.6 sebagai berikut:

Gambar 4.6

Confirmatory Factor Analysis Untuk Konstruk Pemberdayaan



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berikut ini ringkasan perbandingan model yang telah dimodifikasi dengan persyaratan yang telah ditetapkan seperti yang ada dalam tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20
Goodness-of-Fit Indices Konstruk Pemberdayaan

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	0,285	<i>Fit</i>
Probability	$\geq 0,05$	0,867	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,999	<i>Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,995	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	1,018	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	<i>Marginal</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, nilai *Chi-square*=2,541 dengan nilai probabilitas= 0,770, GFI= 0,993, AGFI= 0,978, TLI= 1,016, dan RMSEA= 0,000, menunjukkan bahwa model telah *fit*. Hal ini ditunjukkan dengan melihat penurunan *Chi-Square* yang cukup tinggi dan kenaikan nilai GFI, AGFI serta TLI yang sudah diatas nilai yang dipersyaratkan. Langkah selanjutnya yang kembali dilakukan adalah melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.21 sebagai berikut:

Tabel 4.21

Standardize Loading Untuk Konstruk Pemberdayaan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PK1 <--- Pemberdayaan	1,000				
PK2 <--- Pemberdayaan	1,015	,100	10,158	***	par_1
PK3 <--- Pemberdayaan	1,141	,104	10,998	***	par_2
PK4 <--- Pemberdayaan	,785	,096	8,192	***	par_3

Sumber: data primer diolah,2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.21 di atas menunjukkan bahwa semua indikator variabel pemberdayaan signifikan pada 0.05 dengan ditunjukkan dengan tanda (***) . Selanjutnya, model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel pemberdayaan dan harus kembali dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.22

***Convergent Validity* Konstruk Pemberdayaan**

	Estimate
PK1 <--- Pemberdayaan	,772
PK2 <--- Pemberdayaan	,829
PK3 <--- Pemberdayaan	,911
PK4 <--- Pemberdayaan	,684

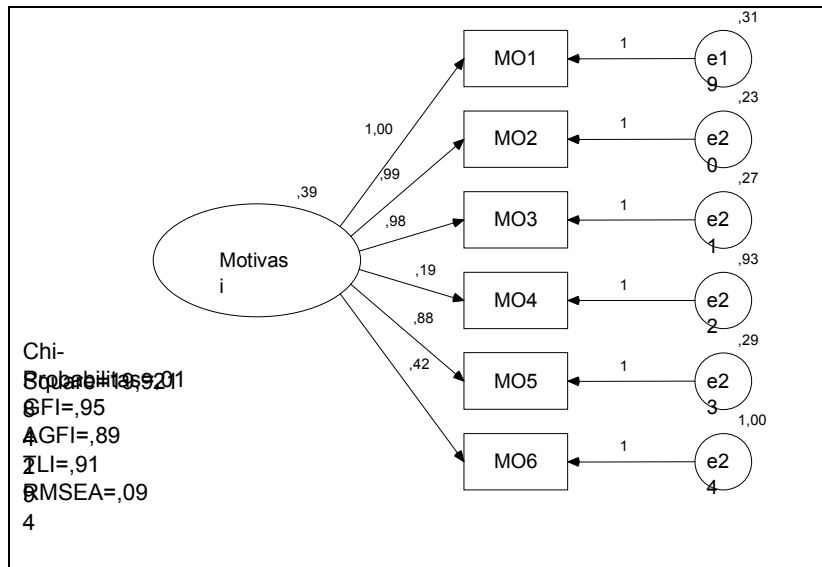
Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.22 tidak ada indikator dari konstruk pemberdayaan yang memiliki *loading factor* dibawah 0,5. Maka dapat disimpulkan bahwa indikator PK1, PK2, PK3, dan PK4 merupakan indikator yang mampu menjelaskan dan mendefinisikan konstruk pemberdayaan serta keempat indikator tersebut memenuhi *convergent validity* dan unidimensionalitas.

**4.2.2.4 *Measurement Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk
Konstruk Motivasi**

Hasil perhitungan *confirmatory factor analysis* untuk konstruk motivasi menggunakan program AMOS versi 16 dapat dilihat pada gambar 4.7 sebagai berikut:

Gambar 4.7
Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Motivasi



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Untuk dapat mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, berikut ini merupakan ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti yang nampak dalam tabel 4.23 sebagai berikut:

Tabel 4.23
Goodness-of-Fit Indices Konstruk Motivasi

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	19,921	<i>Marginal</i>
Probability	≥ 0,05	0,018	<i>Marginal</i>
GFI	≥ 0,90	0,954	<i>Fit</i>
AGFI	≥ 0,90	0,892	<i>Marginal</i>
TLI	≥ 0,95	0,919	<i>Marginal</i>
RMSEA	≤ 0,08	0.094	<i>Marginal</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.23 nilai *Chi-square*= 19,921 dengan nilai probabilitas= 0,018, GFI= 0,954, AGFI= 0,892, TLI= 0,919, dan RMSEA= 0,094, menunjukkan bahwa model telah diterima pada tingkat marginal. Sedangkan kriteria GFI menunjukkan yaitu bernilai 0,954 menunjukkan model tersebut *fit*. Menurut pendapat Solimun (yang dikutip oleh Aprilia, 2009), menyatakan bahwa jika terdapat satu atau dua kriteria *goodness-of-fit* yang telah memenuhi, model dapat dikatakan baik. Langkah selanjutnya yang kembali dilakukan adalah melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.24 sebagai berikut:

Tabel 4.24

Standardize Loading Untuk Konstruk Motivasi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MO1 <--- Motivasi	1,000				
MO2 <--- Motivasi	,994	,118	8,448	***	par_1
MO3 <--- Motivasi	,975	,120	8,124	***	par_2
MO4 <--- Motivasi	,186	,146	1,274	,203	par_3
MO5 <--- Motivasi	,885	,114	7,759	***	par_4
MO6 <--- Motivasi	,425	,156	2,717	,007	par_5

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa semua indikator konstruk motivasi signifikan pada 0.05 yaitu MO1, MO2, MO3, dan MO5 dengan ditunjukkan dengan tanda (***) sementara MO4 dan MO6 tidak signifikan dan harus dieliminasi dari model. Selanjutnya, model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor

loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel pemberdayaan dan harus kembali dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel 4.25 sebagai berikut:

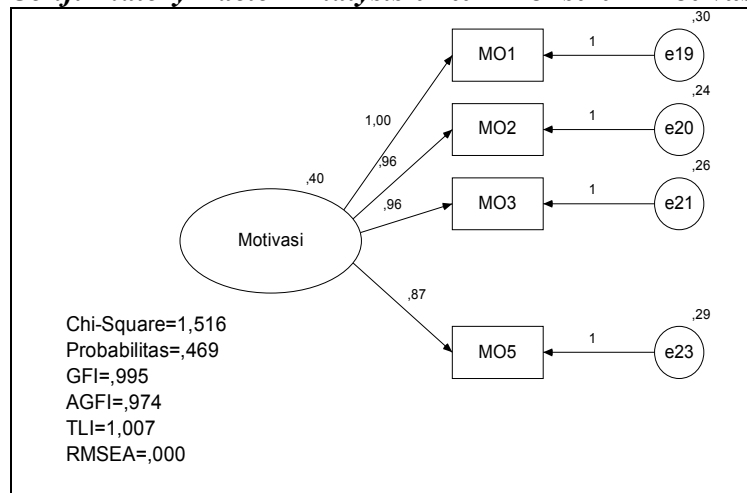
Tabel 4.25
***Convergent Validity* Konstruk Motivasi**

	Estimate
MO1 <--- Motivasi	,746
MO2 <--- Motivasi	,790
MO3 <--- Motivasi	,763
MO4 <--- Motivasi	,119
MO5 <--- Motivasi	,714
MO6 <--- Motivasi	,256

Sumber: data primer diolah, 2010 (*AMOS 16*)

Tabel 4.25 menunjukkan bahwa indikator MO4 dan MO6 memiliki nilai *convergent validity* dibawah 0,05 dan harus dieliminasi dari analisis. Modifikasi model dapat dilihat kembali pada gambar 4.8 sebagai berikut:

Gambar 4.8
***Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruk Motivasi**



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berikut ini ringkasan perbandingan model yang telah dimodifikasi dengan persyaratan yang telah ditetapkan seperti yang ada dalam tabel 4.26 sebagai berikut:

Tabel 4.26
***Goodness-of-Fit Indices* Konstruk Motivasi**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	1,516	<i>Fit</i>
Probability	$\geq 0,05$	0,469	<i>Marginal</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,995	<i>Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,974	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	1,007	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	<i>Marginal</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.26 nilai *Chi-square* = 1,516 dengan nilai probabilitas = 0,469, GFI = 0,995, AGFI = 0,974, TLI = 1,007, dan RMSEA = 0,000, menunjukkan bahwa model dapat dikatakan *fit*. Hal tersebut dikarenakan terdapat 4 kriteria yang menunjukkan model tersebut *fit*. Menurut pendapat Solimun (yang dikutip oleh Aprilia, 2009) menyatakan bahwa jika terdapat satu atau dua kriteria *goodness-of-fit* yang telah memenuhi, model dapat dikatakan baik. Langkah selanjutnya yang kembali dilakukan adalah melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.27 sebagai berikut:

Tabel 4.27
Standardize Loading Untuk Konstruk Motivasi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MO1 <--- Motivasi	1,000				
MO2 <--- Motivasi	,960	,113	8,483	***	par_1
MO3 <--- Motivasi	,963	,118	8,146	***	par_2
MO5 <--- Motivasi	,867	,111	7,808	***	par_3

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan Tabel 4.27 menunjukkan bahwa semua indikator konstruk motivasi signifikan pada 0.05 yaitu MO1, MO2, MO3, dan MO5 dengan ditunjukkan dengan tanda (***). Selanjutnya, model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel motivasi dan harus kembali dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel 4.28 sebagai berikut:

Tabel 4.28
Convergent Validity Konstruk Motivasi

	Estimate
MO1 <--- Motivasi	,760
MO2 <--- Motivasi	,777
MO3 <--- Motivasi	,767
MO5 <--- Motivasi	,712

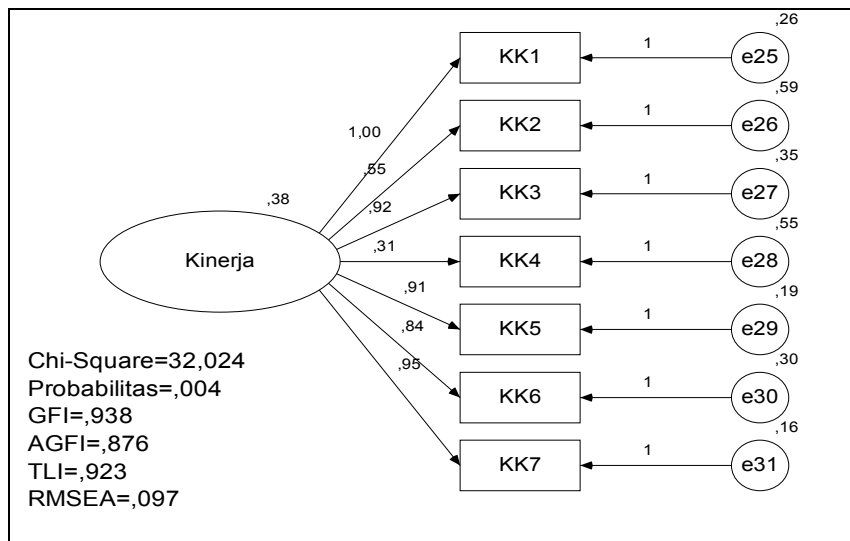
Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.28, tidak ada indikator dari konstruk motivasi yang memiliki *loading factor* dibawah 0,5. Maka dapat disimpulkan bahwa indikator MO1, MO2, MO3, dan MO5 merupakan indikator yang mampu menjelaskan dan mendefinisikan konstruk motivasi serta keempat indikator tersebut memenuhi *convergent validity* dan unidimensionalitas.

4.2.2.5 Measurement Model dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruk Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan *confirmatory factor analysis* untuk konstruk kinerja karyawan menggunakan program AMOS versi 16 dapat dilihat pada gambar 4.7 sebagai berikut:

Gambar 4.9
***Confirmatory Factor Analysis* Untuk Konstruk Kinerja Karyawan**



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Untuk dapat mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model *fit* yang ditetapkan, berikut ini merupakan ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti yang nampak dalam tabel 4.29 sebagai berikut:

Tabel 4.29
***Goodness-of-Fit Indices* Konstruk Kinerja Karyawan**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	32,024	<i>Marginal</i>
Probability	$\geq 0,05$	0.004	<i>Marginal</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,938	<i>Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,876	<i>Marginal</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,923	<i>Marginal</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0.097	<i>Marginal</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.29, nilai *Chi-square* = 32,024 dengan nilai probabilitas = 0,004, GFI = 0,938, AGFI = 0,876, TLI = 0,923, dan RMSEA = 0,097, menunjukkan bahwa model telah diterima pada tingkat marginal. Sedangkan kriteria GFI = 0.938 menunjukkan bahwa model tersebut *fit*. Menurut pendapat Solimun (yang dikutip oleh Aprilia, 2009) menyatakan bahwa jika terdapat satu atau dua kriteria *goodness-of-fit* yang telah memenuhi, model dapat dikatakan baik. Langkah selanjutnya yang kembali dilakukan adalah melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.30 berikut:

Tabel 4.30
Standardize Loading Untuk Konstruk Kinerja Karyawan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK1 <--- Kinerja	1,000				
KK2 <--- Kinerja	,552	,120	4,585	***	par_1
KK3 <--- Kinerja	,920	,114	8,072	***	par_2
KK4 <--- Kinerja	,312	,113	2,755	,006	par_3
KK5 <--- Kinerja	,908	,100	9,072	***	par_4
KK6 <--- Kinerja	,843	,106	7,934	***	par_5
KK7 <--- Kinerja	,948	,096	9,885	***	par_6

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan Tabel 4.30 menunjukkan bahwa semua indikator konstruk kinerja karyawan signifikan pada 0.05 yaitu KK1, KK2, KK3, KK5, dan KK6 dengan ditunjukkan dengan tanda (***) sementara KK4 tidak signifikan maka harus dieliminasi dari analisis. Selanjutnya, model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity* yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel pemberdayaan dan harus kembali dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel 4.31 sebagai berikut:

Tabel 4.31
Convergent Validity Kinerja Karyawan

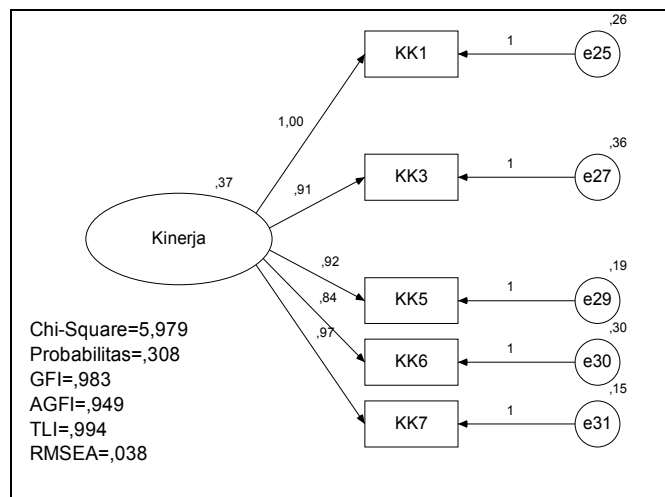
	Estimate
KK1 <--- Kinerja	,771
KK2 <--- Kinerja	,406
KK3 <--- Kinerja	,692
KK4 <--- Kinerja	,251

	Estimate
KK5 <--- Kinerja	,790
KK6 <--- Kinerja	,691
KK7 <--- Kinerja	,827

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Tabel 4.31 menunjukkan bahwa indikator KK2 dan KK4 memiliki nilai *convergent validity* dibawah 0,05 dan harus dieliminasi dari analisis. Modifikasi model dapat dilihat kembali pada gambar 4.10 sebagai berikut:

Gambar 4.10
Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Kinerja Karyawan



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berikut ini ringkasan perbandingan model yang telah dimodifikasi dengan persyaratan yang telah ditetapkan seperti yang ada dalam tabel 4.32 sebagai berikut:

Tabel 4.32
Goodness-of-Fit Indices Konstruk Kinerja Karyawan

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	5,979	<i>Fit</i>
Probability	$\geq 0,05$	0,308	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,983	<i>Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,949	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,994	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,038	<i>Fit</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.32, nilai *Chi-square* = 5.979 dengan nilai probabilitas = 0,308, GFI = 0,983, AGFI = 0,949, TLI = 0,994, dan RMSEA = 0,038, menunjukkan model tersebut *fit*. Langkah selanjutnya yang kembali dilakukan adalah melihat nilai signifikansi dari estimasi parameter *standardized loading* seperti yang ada dalam tabel 4.33 sebagai berikut:

Tabel 4.33
Standardize Loading Untuk Konstruk Kinerja Karyawan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK1 <--- Kinerja	1,000				
KK3 <--- Kinerja	,907	,115	7,858	***	par_1
KK5 <--- Kinerja	,918	,102	9,032	***	par_2
KK6 <--- Kinerja	,844	,108	7,847	***	par_3
KK7 <--- Kinerja	,971	,098	9,934	***	par_4

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.33 menunjukkan bahwa semua indikator konstruk kinerja karyawan signifikan pada 0.05 yaitu KK1, KK3, KK5, dan KK6 dengan ditunjukkan dengan tanda (***). Selanjutnya, model *fit* suatu konstruk yang dianalisis dengan AMOS dipersyaratkan memenuhi nilai *convergent validity*

yaitu indikator dengan faktor loading diatas 0,05 sehingga indikator dengan faktor loading dibawah 0,05 dinyatakan tidak valid sebagai konstruk variabel pemberdayaan dan harus kembali dieliminasi (didrop) dari analisis (Ghozali, 2008). Nilai *convergent validity* tiap indikator konstruk ditunjukkan pada tabel 4.34 sebagai berikut:

Tabel 4.34
***Convergent Validity* Konstruk Kinerja Karyawan**

	Estimate
KK1 <--- Kinerja	,765
KK3 <--- Kinerja	,677
KK5 <--- Kinerja	,793
KK6 <--- Kinerja	,687
KK7 <--- Kinerja	,840

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

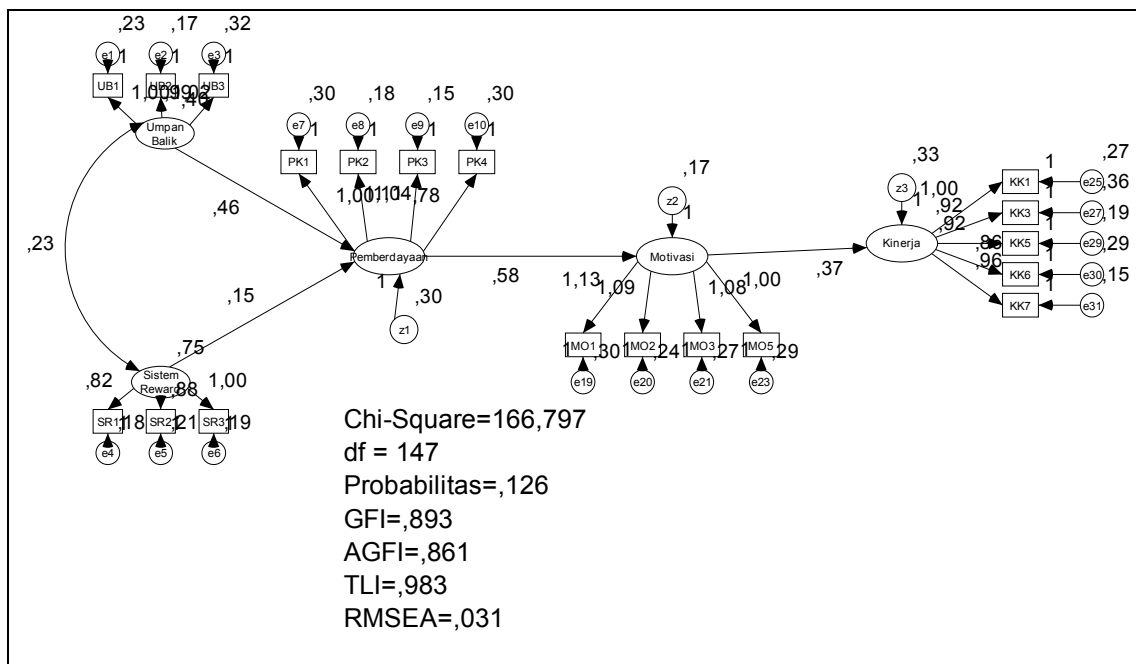
Berdasarkan tabel 4.34 tidak ada indikator dari konstruk kinerja yang memiliki *loading factor* dibawah 0,5. Maka dapat disimpulkan bahwa indikator KK1, KK3, KK5, KK6 dan KK7 merupakan indikator yang mampu menjelaskan dan mendefinisikan konstruk kinerja karyawan serta kelima indikator tersebut memenuhi *convergent validity* dan unidimensionalitas.

4.2.3 Persamaan *Full Model*

Langkah selanjutnya setelah melakukan analisis faktor konfirmatori masing-masing konstruk adalah melakukan analisis *full structural equation model*. Analisis ini dilakukan dengan tetap memperhatikan proses analisis faktor konfirmatori tiap konstruk, dengan demikian proses tersebut menguji

model secara keseluruhan dengan menggunakan model tiap konstruk sehingga terbentuk model yang baik. Analisis model persamaan struktural secara penuh (*full structural equation model analysis*) dapat dilihat pada gambar 4.11, sebagai berikut:

Gambar 4.11
Persamaan Full Model



Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

4.2.4 Pengujian Asumsi

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi asumsi-asumsi SEM, sebagai berikut:

4.2.4.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah menggunakan ukuran sampel menggunakan teknik *maximum likelihood*

estimation yaitu sebesar 100-200 (Hair dkk. dikutip oleh Aprilia, 2009). Dalam penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 160 sampel. Sehingga, ukuran sampel dalam penelitian ini sudah memenuhi jumlah sampel minimum.

4.2.4.2 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan terhadap data yang digunakan dalam analisis model awal secara keseluruhan, dengan menggunakan AMOS versi 16.0. Hasil uji normalitas dapat dilihat yang menunjukkan nilai minimum, maksimum, *skewness*, *kurtosis*, *critical ratio* untuk masing-masing variabel dan total nilai *multivariate*. Nilai *multivariate* pada uji normalitas data sebesar 2,512. Nilai tersebut dibawah $\pm 2,58$ (*critical ratio* pada tingkat signifikansi 0,01), sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan secara *multivariate* mempunyai sebaran yang normal.

4.2.4.3 Asumsi Outlier

Pengujian asumsi *outlier* bertujuan untuk menilai kewajaran (ekstrim) data, dilakukan dengan memperhatikan *output table* pada *observations farthest from the centroid/mahalanobis distance*. Penentuan *outlier* data dilakukan dengan membandingkan data pada *observations farthest from the centroid/mahalanobis distance* dengan tabel *critical value of chi square (X^2)*. Penentuan *cut-off outlier* ditentukan menjumlahkan p^1 dan p^2 apabila hasilnya kurang dari 0,05 maka kasus tersebut dikatakan *outlier* (Wijaya, 2009).

4.2.5 Penilaian Kriteria *Goodness of Fit Indices Full Model*

Setelah dilakukan pengujian asumsi SEM, selanjutnya adalah menilai kriteria *goodness of fit indices full structural model*. Berikut ini ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan *cut-off goodness-of-fit indices* yang telah ditetapkan, nampak dalam tabel 4.35:

Tabel 4.35
Goodness-of-fit Indices Full Structural Model

Goodness-of-fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	166,797	<i>Marginal</i>
Probability	$\geq 0,05$	0,126	<i>Fit</i>
CMIN/DF	< 2	1,135	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,893	<i>Marginal</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,861	<i>Marginal</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,983	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,031	<i>Marginal</i>

Sumber: data primer diolah, 2010

Tabel 4.35, nilai Chi-Square = 166,797, dengan probabilitas = 0,126, CMIN/DF= 1,135, GFI= 0,893, AGFI= 0,861, TLI= 0,983 dan RMSEA= 0,031 menunjukkan bahwa persamaan *full model* tersebut dapat diterima pada tingkat marginal. Nilai probabilitas= 0,126, CMIN/DF = 1,135, dan TLI= 0,983 menunjukkan model tersebut *fit*. GFI dan AGFI merupakan ukuran R^2 dan *adjust R²* pada analisis regresi berganda. Dengan demikian secara keseluruhan model tersebut diterima secara marginal.

Selain itu, dari output AMOS 16.0 ukuran *parsimony fit* lainnya, seperti PNFI= 0,766 dan PCFI= 0,847 berada diatas 0,50 yang menunjukkan bahwa model ini diterima pada tingkat *fit*. Indeks AIC dan BCC yaitu untuk membandingkan dua model dari sudut *parsimony*, seperti yang tampak dalam tabel 4.36 sebagai berikut:

Tabel 4.36
Kriteria *Parsimony*

Kriteria	<i>Default Model</i>	<i>Independence Model</i>	Keterangan
AIC	252,797	1567,732	<i>Fit</i>
BCC	267,373	1574,172	<i>Fit</i>

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Tabel 4.36 di atas menunjukkan bahwa kedua indeks antara *default model* lebih rendah dari *independence model*. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa model ini *fit*. Menurut Ghozali (2008), nilai *chi-square* sangat sensitif terhadap besarnya sampel, sehingga ada kecenderungan nilai *chi-square* akan selalu signifikan. Oleh karena itu, untuk melihat *fit* atau tidaknya suatu model abaikan kriteria nilai *chi-square* dan melihat kriteria *goodness-of-fit* lainnya. Selain itu, Solimun (dikutip oleh Aprila 2009) menyatakan bahwa jika terdapat satu atau dua kriteria *goodness-of-fit* yang telah memenuhi, maka dapat dikatakan bahwa model yang dibangun baik. Dapat disimpulkan bahwa *full model* dalam penelitian ini dapat dikatakan baik karena kriteria probabilitas, CMIN/DF, TLI, PNFI, PCFI, AIC, dan BCC telah memenuhi ketentuan atau *fit*.

4.2.6 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

4.2.6.1 Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent Validity adalah pengujian indikator-indikator suatu konstruk laten yang harus konvergen/*share* (berbagi) dengan proporsi varian yang tinggi. Penilaian *convergent validity* dilihat dari nilai *factor loading*. Berikut tabel 4.37 merupakan nilai *factor loading* masing-masing konstruk sebagai berikut:

Tabel 4.37
Standardize Factor Loading* Konstruk dalam *Full Model

	Estimate
UB1 <--- Umpan_Balik	,801
UB2 <--- Umpan_Balik	,842
UB3 <--- Umpan_Balik	,743
SR3 <--- Sistem_Reward	,891
SR2 <--- Sistem_Reward	,856
SR1 <--- Sistem_Reward	,858
PK1 <--- Pemberdayaan	,770
PK2 <--- Pemberdayaan	,848
PK3 <--- Pemberdayaan	,885
PK4 <--- Pemberdayaan	,683
MO5 <--- Motivasi	,723
MO3 <--- Motivasi	,755
MO2 <--- Motivasi	,780
MO1 <--- Motivasi	,754
KK1 <--- Kinerja	,763
KK3 <--- Kinerja	,683
KK5 <--- Kinerja	,792
KK6 <--- Kinerja	,697
KK7 <--- Kinerja	,832

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Berdasarkan tabel 4.37 nilai *factor loading* masing-masing konstruk dalam *full model* diatas nilai *cut-off* yaitu 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator dalam konstruk tersebut *converge* dalam satu titik.

4.2.6.2 Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator – indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum (Ghozali, 2008). Terdapat dua cara yang dapat digunakan yaitu *composite (construct) realibility* dan *variance extracted*. *Cut-off value* untuk *composite (construct) realibility* adalah minimal 0,7 dan *cut-off value* untuk *variance extracted* adalah minimal 0,5.

4.2.6.2.1 Pengujian *Composite (Construct) Reliability*

Perhitungan dari *composite (construct) realibility* dapat dilihat pada lampiran 6. Dari hasil perhitungan didapatkan bahwa nilai *composite (construct) realibility* masing-masing konstruk yaitu:

1. UB = 0,838
2. SR = 0,902
3. PK = 0,878
4. MO = 0,841
5. KK = 0,868

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa reliabilitas semua konstruk diatas nilai *cut-off* yaitu 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk yang ada dalam *full model* adalah reliabel.

4.2.6.2.2 Pengujian *Variance Extracted*

Variance Extracted memperlihatkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator telah mewakili secara baik variabel bentukan yang dikembangkan (Ghozali, 2008). Perhitungan *variance extracted* dapat dilihat di lampiran 6. Dari perhitungan *variance extracted* masing-masing konstruk yaitu:

1. UB = 0,634
2. SR = 0,755
3. PK = 0,645
4. MO = 0,569
5. KK = 0,57

Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa nilai *variance extracted* masing-masing konstruk diatas nilai *cut-off* yaitu sebesar 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator masing-masing konstruk sudah mewakili variabel yang ada dalam *full model*.

4.2.7 Pengujian Hipotesis

Berikut ini adalah *output table* pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS Versi 16.0 dalam bentuk *Regression Weight* dalam tabel 4.38. Adapun kriteria pengujian hipotesis (Ghozali, 2008) adalah sebagai berikut:

- a. Nilai CR (*critical ratio*) $> 1,96$ dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ berarti variabel eksogen berpengaruh pada variabel endogen.
- b. Nilai CR (*critical ratio*) $< 1,96$ dengan tingkat signifikansi $> 0,05$ berarti variabel eksogen tidak berpengaruh pada variabel endogen.

Sedangkan uji tanda hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melihat nilai *estimate standardized regression weights*.

Tabel 4.38
Output Regression Weight

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Pemberdayaan <--- Umpan_Balik	,463	,108	4,273	***	
Pemberdayaan <--- Sistem_Reward	,149	,071	2,098	,036	
Motivasi <--- Pemberdayaan	,580	,092	6,326	***	
Kinerja <--- Motivasi	,367	,110	3,332	***	

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

Sedangkan uji tanda hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melihat nilai *estimate standardized regression weight* seperti pada tabel 4.39 sebagai berikut:

Tabel 4.39
Output Standardized Regression Weight

	Estimate
Pemberdayaan <--- Umpan_Balik	,448
Pemberdayaan <--- Sistem_Reward	,197
Motivasi <--- Pemberdayaan	,681
Kinerja <--- Motivasi	,337

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

4.2.7.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama menyatakan bahwa umpan balik berpengaruh positif terhadap pemberdayaan. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardize regression weight*) antara umpan balik terhadap pemberdayaan menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,448. Nilai *critical ratio (CR)* sebesar 4,273, nilai *C.R.* tersebut diatas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai *p-value* berada di bawah nilai signifikan 0,05 yaitu ditunjukkan dengan tanda (***) . Dengan demikian hipotesis pertama menunjukkan bahwa umpan balik berpengaruh positif terhadap pemberdayaan dapat diterima karena signifikan.

4.2.7.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardize regression weight*) antara sistem *reward* terhadap pemberdayaan menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,197. Nilai *critical ratio (CR)* sebesar 2,098, nilai *C.R.* tersebut diatas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai *p-value* berada di bawah nilai signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,036. Dengan demikian

hipotesis kedua menunjukkan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan dapat diterima karena signifikan.

4.2.7.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap motivasi. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardize regression weight*) antara pemberdayaan terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,681. Nilai *critical ratio* (*CR*) sebesar 6,326, nilai *C.R.* tersebut diatas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai *p-value* berada di bawah nilai signifikan 0,05 yaitu ditunjukkan dengan tanda (***) . Dengan demikian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap motivasi dapat diterima karena signifikan.

4.2.7.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardize regression weight*) antara motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0,337. Nilai *critical ratio* (*CR*) sebesar 3,332, nilai *C.R.* tersebut diatas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat nilai *p-value* berada di bawah nilai signifikan 0,05 yaitu ditunjukkan dengan tanda (***) . Dengan demikian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima karena signifikan.

Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan dalam tabel 4.40 sebagai berikut:

Tabel 4.40
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Keputusan
H1	Umpan balik kinerja berpengaruh positif terhadap pemberdayaan	Diterima
H2	Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan	Diterima
H3	Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan	Diterima
H4	Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima

Sumber: data primer diolah, 2010

4.3 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap empat (4) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya berhasil diterima. Pembahasan berikut ini bertujuan menjelaskan secara teoritis dan dukungan empiris terhadap hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruhnya.

4.3.1 Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Pemberdayaan

Penerimaan hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa umpan balik memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan mengindikasikan bahwa sistem umpan balik yang berkaitan dengan kinerja telah mampu memberikan pengertian pada karyawan tentang seberapa besar perannya dalam perusahaan dan seberapa baik kinerjanya. Selain itu, sejalan dengan pernyataan Kanter

(1983) (dikutip oleh Spreitzer 1995) informasi berkaitan dengan kinerja ini telah mampu meningkatkan kepercayaan karyawan (*meaning*) bahwa karyawan merupakan bagian yang penting dalam perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, tingkat kompetensi (*competence*) yang berkaitan dengan pekerjaan utama akan ditingkatkan oleh karyawan sehingga dapat memberikan kinerjanya secara maksimal.

Penerimaan H1 ini juga didukung oleh data lapangan, dalam hal ini kuesioner yang telah diisi oleh karyawan non manajerial. Statistik frekuensi respon terhadap pertanyaan untuk konstruk umpan balik (UB) yang terdiri dari 3 pertanyaan dengan skala likert dapat dilihat pada lampiran 7. Berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang diwakili oleh angka 4 dan 5 berkisar 11,5% sampai 52,5%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah yang tidak setuju yang diwakili oleh angka 1 dan 2 berkisar antara 0% sampai 12,9% dan jawaban untuk kearah netral yang diwakili oleh angka 3 berkisar 23% sampai 30,9%. Dari persentase jawaban responden dapat disimpulkan bahwa umpan balik yang diterapkan dalam perusahaan responden sudah memadai dan handal.

Untuk persentase respon responden terhadap konstruk pemberdayaan (PK) dapat dilihat pada lampiran 7. Berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang diwakili oleh angka 4 dan 5 berkisar 3,6% sampai 65,5%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah yang tidak setuju yang diwakili oleh angka 1 dan 2 berkisar antara 0,7%

sampai 20,9% dan jawaban untuk kearah netral yang diwakili oleh angka 3 berkisar 19,4% sampai 40,3%. Dari persentase jawaban responden dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan yang dirasakan oleh responden sudah tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis jika kedua variabel di uji pengaruhnya dengan menggunakan AMOS 16.0, maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menerima hipotesis alternatif (H1) yang menyatakan bahwa umpan balik berpengaruh positif terhadap pemberdayaan.

4.3.2 Sistem Penghargaan Berpengaruh Positif Terhadap Pemberdayaan

Penerimaan hipotesis kedua (H2) yang menyatakan dengan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan mengindikasikan bahwa sistem penghargaan dalam hal ini adalah sistem penghargaan berdasarkan kinerja individu (*individual-performance-based reward*) mampu meningkatkan rasa pemberdayaan karyawan. Sistem penghargaan ini mampu memberikan suatu hubungan yang jelas bagi karyawan bahwa apabila semakin baik kinerja yang diberikan bagi perusahaan maka semakin besar kesempatan mereka untuk mendapatkan *reward*. Menurut Spreitzer (1995) (dikutip oleh Drake dkk. 2007) adanya insentif akan memperkuat kompetensi dan perusahaan akan menyediakan insentif untuk karyawan dalam usahanya mengambil dan memberikan pengaruh pada proses pengambilan keputusan. Karyawan juga akan merasa pekerjaan dalam perusahaan menjadi penting bagi dirinya

(*meaning*) apabila perusahaan mampu menerapkan sistem penghargaan yang tepat.

Penerimaan H2 ini juga didukung oleh data lapangan, dalam hal ini kuesioner yang telah diisi oleh karyawan non manajerial. Statistik frekuensi respon terhadap pertanyaan untuk konstruk sistem penghargaan (SR) yang terdiri dari 3 pertanyaan dengan skala likert dapat dilihat pada lampiran 7. Berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang diwakili oleh angka 4 dan 5 berkisar 13,7% sampai 52,2%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah yang tidak setuju yang diwakili oleh angka 1 dan 2 berkisar antara 0,7% sampai 13,7% dan jawaban untuk kearah netral yang diwakili oleh angka 3 berkisar 23% sampai 28,8%. Dari persentase jawaban responden dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan dalam hal ini sistem penghargaan berdasarkan kinerja individual (*individual-performance-based-reward*) yang diterapkan dalam perusahaan responden sudah diterapkan dengan tepat.

Untuk frekuensi jawaban responden konstruk pemberdayaan dapat dilihat pada lampiran 7. Dapat disimpulkan bahwa penerapan pemberdayaan yang diterapkan perusahaan responden cukup tinggi. Berdasarkan hasil uji hipotesis jika kedua variabel di uji pengaruhnya dengan menggunakan AMOS 16.0, maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menerima hipotesis alternatif (H2) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan.

4.3.3 Pemberdayaan Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi

Penerimaan hipotesis ketiga (H3) ini yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif pada motivasi mengindikasikan bahwa dengan memperkuat pemberdayaan pada karyawan akan mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam hal ini lebih pada motivasi intrinsik karyawan. Menurut Thomas dan Velthouse (1990) (dikutip oleh Appelbaum dan Honegger, 1998) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan.

Pentingnya pemberdayaan sangat ditekankan dalam teori dua faktor Herzberg. Pada teori Herzberg, diketahui bahwa gaji yang tinggi, adanya fasilitas yang memadai maupun kondisi kerja yang baik (motivasi ekstrinsik) tidak sepenuhnya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Tetapi Herzberg, hanya pekerjaan yang menantang yang mempunyai suatu kesempatan untuk menunjukkan prestasi, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang akan memotivasi seseorang. Pemberdayaan merupakan bentuk faktor motivator yang ada pada teori Herzberg. Dengan memberdayakan karyawan, sama halnya dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang yang memiliki kesempatan untuk lebih menunjukkan prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan memotivasi intrinsik karyawan.

Dalam konsep *balance scorecard* juga dijelaskan adanya hubungan pemberdayaan dan motivasi. Menurut Kaplan dan Norton (1990) (dikutip oleh Drake dkk, 2007) menyatakan bahwa adanya pemberdayaan akan mampu meningkatkan motivasi, pembelajaran dan juga perkembangan karyawan. Pemberdayaan merupakan bagian dari perspektif keempat dalam *balance scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan perkembangan (*learning and growth perspective*).

Penerimaan H3 ini juga didukung oleh data lapangan, dalam hal ini kuesioner yang telah diisi oleh karyawan non manajerial. Statistik frekuensi respon terhadap pertanyaan untuk konstruk pemberdayaan karyawan yang terdiri dari 12 pertanyaan dengan skala likert dapat dilihat pada lampiran 7. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa penerapan pemberdayaan dalam perusahaan responden tinggi.

Untuk persentase jawaban konstruk motivasi (motivasi instrinsik) dapat dilihat pada lampiran 7. Berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang diwakili oleh angka 4 dan 5 berkisar 5% sampai 53,2%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah yang tidak setuju yang diwakili oleh angka 1 dan 2 berkisar antara 5,8% sampai 18% dan jawaban untuk kearah netral yang diwakili oleh angka 3 berkisar 24,5% sampai 36,7%. Dari persentase jawaban responden dapat disimpulkan bahwa motivasi (motivasi intrinsik) pada responden tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis jika kedua variabel di uji pengaruhnya dengan menggunakan AMOS 16.0, maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menerima hipotesis alternatif (H3) yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap motivasi.

4.3.4 Motivasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Penerimaan hipotesis keempat (H4) ini yang menyatakan bahwa motivasi (motivasi intrinsik) berpengaruh positif pada kinerja karyawan mengindikasikan bahwa untuk adanya motivasi yang bersumber dari dalam diri karyawan mampu meningkatkan kinerja. Motivasi intrinsik sendiri terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal seseorang (Juliani, 2007). Kekuatan yang berupa keinginan maupun harapan tersebut yang pada akhirnya menuntun seseorang untuk berkinerja secara maksimal. Beberapa faktor internal yang dapat membentuk motivasi tersebut antara lain adanya pencapaian, pemberian tanggung jawab, dan adanya kesempatan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg.

Pada teori 2 faktor Herzberg menyatakan bahwa seseorang kan mempunyai kinerja yang baik apabila faktor-faktor motivasi (*motivational factor*) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan

kepuasan kerja (Mangkunegara, 2002 dikutip oleh Juliani, 2007). Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik.

Penerimaan H4 ini juga didukung oleh data lapangan, dalam hal ini kuesioner yang telah diisi oleh karyawan non manajerial. Statistik frekuensi respon terhadap pertanyaan untuk konstruk motivasi yang terdiri dari 6 pertanyaan dengan skala likert dapat dilihat pada lampiran 7. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa motivasi (motivasi intrinsik) pada responden pada level yang tinggi.

Untuk persentase jawaban konstruk kinerja dapat dilihat pada lampiran 7. Berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah setuju yang diwakili oleh angka 4 dan 5 berkisar 3,6% sampai 61,2%. Sedangkan frekuensi jawaban responden untuk merespon ke arah yang tidak setuju yang diwakili oleh angka 1 dan 2 berkisar antara 0,7% sampai 15,1% dan jawaban untuk kearah netral yang diwakili oleh angka 3 berkisar 20,1% sampai 38,1%. Dari persentase jawaban responden dapat disimpulkan bahwa kinerja responden tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis jika kedua variabel di uji pengaruhnya dengan menggunakan AMOS 16.0, maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menerima hipotesis alternatif (H4) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Umpan balik terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan pada karyawan level non manajerial. Adanya sistem umpan balik yang berkaitan dengan kinerja telah mampu memberikan pengertian pada karyawan tentang seberapa besar perannya dalam perusahaan dan seberapa baik kinerjanya. Selain itu, sejalan dengan pernyataan Kanter (dikutip oleh Spreitzer 1995) informasi berkaitan dengan kinerja ini telah mampu meningkatkan kepercayaan karyawan (*meaning*) bahwa karyawan merupakan bagian yang penting dalam perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, tingkat kompetensi (*competence*) yang berkaitan dengan pekerjaan utama akan ditingkatkan oleh karyawan sehingga dapat memberikan kinerjanya secara maksimal. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Spreitzer (1995).
2. Sistem penghargaan berdasarkan kinerja individual terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan pada karyawan level non manajerial. Berdasarkan penelitian Spreitzer (1995), sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan akan mempengaruhi

pemberdayaan karyawan. Semakin kuat hubungan antara kinerja seseorang dan penghargaan yang didapat mampu mendorong adanya peningkatan rasa pemberdayaan. Peningkatan rasa pemberdayaan seorang karyawan tersebut dilakukan dengan menguatkan rasa kompetensi (*competence*) dan menyediakan seseorang dengan insentif dalam usahanya mengambil bagian dan memberi pengaruh pada proses pengambilan keputusan (Spreitzer 1995). Selain itu, dengan adanya sistem penghargaan yang tepat bagi karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan di perusahaan tersebut mempunyai nilai penting (*meaning*) bagi mereka. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Spreitzer (1995).

3. Pemberdayaan terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dalam hal ini motivasi intrinsik pada karyawan level non manajerial. Menurut Thomas dan Velthouse (dikutip oleh Appelbaum dan Honegger 1998) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan. Pada teori Herzberg menyatakan bahwa hanya pekerjaan yang menantang yang mempunyai suatu kesempatan untuk menunjukkan prestasi, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang akan memotivasi seseorang. Pemberdayaan merupakan bentuk faktor motivator yang ada pada teori

Herzberg. Dengan memberdayakan karyawan, sama halnya dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang yang memiliki kesempatan untuk lebih menunjukkan prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan memotivasi intrinsik karyawan. Pada *balance scorecard* dijelaskan adanya hubungan pemberdayaan dan motivasi. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Thomas dan Velthouse (dikutip oleh Spritzer 1995) dan penelitian Drake dkk. (2007).

4. Motivasi intrinsik terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan level non manajerial. Pada teori 2 faktor Herzberg menyatakan bahwa seseorang kan mempunyai kinerja yang baik apabila faktor-faktor motivasi (*motivational factor*) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepuasan kerja (Mangkunegara dikutip oleh Juliani, 2007). Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik. Hal ini konsisten dengan penelitian Drake dkk. (2007).

5.2 Keterbatasan

Berikut ini merupakan keterbatasan dalam penelitian adalah:

1. Pemilihan sampel yang berada dalam satu wilayah tertentu, sehingga dapat mengurangi kemampuan generalisasi temuan ini.

2. Responden hanya terbatas karyawan bagian marketing dan administrasi serta sedikit karyawan diluar bagian tersebut pada perusahaan dagang dan perusahaan jasa keuangan dengan skala menengah di kota Purwokerto, ada kemungkinan diperoleh hasil yang berbeda apabila populasi responden diperluas.
3. Jumlah sampel sebenarnya masih tergolong kecil, walaupun sudah memenuhi jumlah minimal yang dibutuhkan. Jumlah responden minimal yang dibutuhkan seharusnya 5 kali jumlah keseluruhan indikator yang ada dalam penelitian (Ferdinand, 2005). Dalam penelitian ini menggunakan 31 indikator, sehingga jumlah sampel minimal seharusnya adalah 155.

5.3 Saran

Berikut merupakan saran untuk penelitian yang mendatang adalah:

1. Rekomendasi untuk penelitian yang mendatang adalah untuk memperbesar jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, populasi responden penelitian diperluas. Tidak hanya pada perusahaan dagang atau jasa pada skala omzet yang menengah, tetapi perusahaan dengan skala multinasional ataupun dalam organisasi sektor publik.
2. Model penelitian juga diperluas dengan menambahkan variabel yang mempengaruhi pemberdayaan seperti *self-esteem* dan juga *locus of control* sebagai variabel antesenden. Kedua variabel tersebut juga sebenarnya juga berpengaruh pada variabel pemberdayaan. Dalam

penelitian ini tidak dimasukkan karena fokus penelitian hanya pada faktor lingkungan kerja yaitu sistem umpan balik dan sistem penghargaan. Untuk variabel konsekuensi dari pemberdayaan dapat ditambahkan yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Dengan adanya pemberdayaan akan membuat karyawan semakin merasakan kepuasan dalam bekerja dan komitmen dalam berorganisasi lebih meningkat.

3. Dalam penelitian ini konstruk pemberdayaan merupakan satu kesatuan. Akan lebih baik apabila setiap dimensi dalam pemberdayaan yaitu *meaning, impact, competence*, dan *self-determination* diuji satu per satu dengan variabel antesenden ataupun variabel konsekuensinya. Hal tersebut akan menambah jelas hasil penelitian tentang pemberdayaan karyawan. Akan diketahui seberapa besar kontribusi tiap-tiap dimensi pemberdayaan yang sebenarnya berpengaruh atau dipengaruhi oleh masing-masing variabel antesenden atau variabel konsekuensinya.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

**PEMBERDAYAAN, MOTIVASI, DAN
KINERJA: PENILAIAN DAMPAK UMPAN
BALIK DAN INSENTIF PADA KARYAWAN
NONMANAJERIAL**



KUESIONER PENELITIAN

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

GHEA INADIYA NARANI
NIM. C2C006067

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS DIPONEGORO**

Jalan Erlangga No. 17 Semarang-Kode Pos: 50241
Telepon (024) 8446409;8449211; Fax. (024) 8449212

Kepada

Yth. Bp/Ibu/Sdr Karyawan Perusahaan Swasta
Sebagai Responden
Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian untuk skripsi pada pendidikan S1 Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul ” **Pemberdayaan, Motivasi, dan Kinerja: Penilaian Dampak Umpan Balik dan Insentif pada Karyawan Non Manajerial** ”. Saya mohon kesediaan Bp/Ibu/Sdr meluangkan waktu untuk dapat mengisi kuesioner ini.

Bp/Ibu/Sdr dimohon membaca petunjuk pengisian pada bagian atas tiap halaman kuesioner dan menjawab seluruh pertanyaan yang sesuai dengan yang dirasakan selama bekerja. Informasi yang terkumpul melalui kuesioner ini hanya akan digunakan sebagai dasar penelitian saja dan saya akan menjaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian.

Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam pengisian kuesioner ini, karena hanya menanyakan persepsi yang dirasakan. Bp/Ibu/Sdr diperkenankan untuk tidak mencantumkan nama dan semua informasi akan dianalisis dan dilaporkan sebagai data kelompok. Apabila Bp/Ibu/Sdr menginginkan hasil penelitian (abstraksi), dengan senang hati akan saya kirimkan via pos atau email.

Kuesioner akan saya ambil setelah 5 hari setelah pengiriman kuesioner ini.
Saya mohon dukungan dan kesungguhan Bp/Ibu/Sdr dalam mengisi kuesioner ini .
Terima kasih atas kerja sama dan partisipasinya.

Hormat saya,

Ghea Inadiya Narani

Petunjuk Pengisian

1. Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi identitas anda secara lengkap (untuk nama anda diperbolehkan untuk tidak diisi), dan memberi tanda checklist (✓) pada tempat yang sudah disediakan.
2. Bacalah semua pernyataan dengan sebaik mungkin sebelum anda menjawab.
3. Isilah semua pernyataan dalam kuesioner ini dengan memberikan tanda checklist (✓) dan jangan sampai ada yang terlewatkan.

Identitas Responden

- a) Nama :
- b) Jenis Kelamin : Pria Wanita
- c) Usia :
- d) Pendidikan Terakhir:
1. SMU
 2. D3
 3. S-1
 4. S-2
 5. Lain-lain
- e) Lama Bekerja :
1. Kurang dari 1 tahun
 2. 1-3 tahun
 3. Lebih dari 3 tahun
- f) Kedudukan/Jabatan :
1. Marketing
 2. Administrasi
 3. Lain - lain

Terima Kasih atas Kesiediaan Bapak/Ibu/Sdr/I Mengisi Kuesioner Ini

Pilihlah sesuai dengan apa yang anda rasakan.

1= Jika pernyataan tersebut **sangat tidak sesuai** dengan apa yang anda rasakan

2= Jika pernyataan tersebut **tidak sesuai** dengan apa yang anda rasakan

3= Jika pernyataan tersebut membuat anda **ragu-ragu**

4= Jika pernyataan tersebut **sesuai** dengan apa yang anda rasakan

5= Jika pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan apa yang anda rasakan

Konstruk Umpan Balik (Nyhan, 2000)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya selalu mendapat penilaian yang wajar dari atasan saya atas pekerjaan yang dilakukan.					
2	Saya menerima pengakuan dari atasan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik.					
3	Atasan saya menjelaskan alasan perubahan yang dapat mempengaruhi pekerjaan saya (adanya penjelasan tentang pekerjaan yang seharusnya saya kerjakan dari atasan).					

Konstruk Sistem Penghargaan

(Spreitzer dimodifikasi oleh Klidas dkk., 2007)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Penghargaan yang saya terima (baik pujian, promosi, atau bonus) dari atasan saya ditentukan oleh seberapa baik kinerja yang saya berikan pada perusahaan.					
2	Kenaikan gaji yang saya terima tergantung pada kinerja saya (semakin baik saya dalam bekerja maka kesempatan untuk mendapatkan kenaikan gaji semakin besar).					
3	Dalam perusahaan ini, karyawan yang mampu mencapai kinerja terbaik akan mendapat penghargaan secara teratur atau sistematis (baik tambahan bonus atau komisi)					

Konstruk Pemberdayaan Psikologis (Spreitzer, 1995)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Pekerjaan ini sangat penting bagi saya.					
2	Setiap aktifitas dari pekerjaan ini secara pribadi sangat berarti bagi saya.					
3	Bagi saya pekerjaan ini sangat berarti sekali					
4	Saya yakin dengan kemampuan untuk menyelesaikan setiap aktifitas pekerjaan.					
5	Saya sangat yakin dengan kemampuan (kompetensi) sendiri untuk mengerjakan setiap pekerjaan.					
6	Saya memiliki ketrampilan yang memadai didalam menyelesaikan tugas.					
7	Saya memiliki wewenang yang signifikan didalam menentukan bagaimana saya melakukan setiap aktifitas pekerjaan.					
8	Saya mampu mengambil keputusan sendiri tentang bagaimana saya melakukan setiap aktifitas pekerjaan.					
9	Saya memiliki peluang yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan bagaimana mengerjakan tugas secara mandiri dan independen.					
10	Pengaruh saya terhadap apa yang terjadi didalam departemen atau pos tempat saya bekerja.					
11	Saya memiliki kendali besar dalam menangani apa yang terjadi didalam departemen atau pos tempat saya bekerja.					
12	Saya memiliki pengaruh yang besar terhadap apa yang terjadi dalam departemen atau pos tempat saya bekerja.					

Konstruk Motivasi Intrinsik (Ganeshan dkk. dalam Fuad 2004)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya sungguh peduli dengan pekerjaan saya.					
2	Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang.					
3	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru.					
4.	Jika karena uang, saya tidak akan melakukan pekerjaan ini (uang bukan alasan utama saya melakukan pekerjaan ini).					

5.	Pekerjaan saya sungguh tidak menarik minat.					
6.	Jika saya sudah kaya, saya masih akan mengambil pekerjaan ini karena menantang dan menyenangkan.					

Konstruk Kinerja Karyawan (Jansen dalam Mas'ud 2004)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Kuantitas dan kualitas kerja saya lebih baik dari karyawan lain.					
2	Efisiensi saya dalam bekerja melebihi rata-rata karyawan lain.					
3	Standar kualitas saya melebihi standar resmi yang ada (standar yang telah diterapkan oleh kantor).					
4	Dalam bekerja saya berusaha dengan lebih keras dari pada seharusnya.					
5	Kemampuan saya melaksanakan pekerjaan inti (utama) bagus.					
6	Pengetahuan saya berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik.					
7	Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.					

Apakah Bapak/Ibu/Sdr/I berminat mendapat abstraksi hasil penelitian ini?

Apabila Ya, maka Abstraksi hasil penelitian ini dikirim kepada:

NAMA :

ALAMAT KANTOR:

E-MAIL :

LAMPIRAN 2

SURAT IJIN PENELITIAN



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS DIPONEGORO**

Jalan Erlangga No. 17 Semarang-Kode Pos: 50241
Telepon (024) 8446409;8449211; Fax. (024) 8449212

Nomor : /H7.3.2/AK/2010
Lampiran :
Hal : *Ijin Penelitian*

Yth.
Di Tempat

Dalam rangka mempersiapkan mahasiswa untuk menempuh ujian, maka setiap mahasiswa diwajibkan membuat paper/skripsi.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas diperlukan data, baik dari instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Pemerintah, ataupun Perusahaan Swasta.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut, dengan hal ini kami mohon ijin penelitian bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang akan mengumpulkan data di lingkungan Instansi / Perusahaan yang Saudara pimpin.

Adapun nama dan data mahasiswa tersebut adalah:

Nama : Ghea Inadiya Narani

NIM : C2C006067

Jurusan/Program Studi : Ekonomi / Akuntansi

Alamat Rumah : Banteran Rt/Rw 03/06 Sumbang, Banyumas 53183

Judul Paper/Skripsi : Pemberdayaan, Motivasi dan Kinerja : Penilaian Dampak Umpan Balik dan Sistem Penghargaan pada Karyawan Non Manajerial

Demikian atas segala bantuan serta kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Semarang, 5 Maret 2010

a.n.Dekan

Pembantu Dekan I

Prof. Dr. H. Arifin S, Mcom, (Hons), Akt

NIP. 131 696 214

LAMPIRAN 3

PROFIL RESPONDEN DAN FREKUENSI KUESIONER

Profil Responden Penelitian

GENDER

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	82	59.0	59.0	59.0
	Wanita	57	41.0	41.0	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 Tahun	80	57.6	57.6	57.6
	31 - 40 Tahun	47	33.8	33.8	91.4
	> 40 Tahun	12	8.6	8.6	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PENDD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU	32	23.0	23.0	23.0
	D3	30	21.6	21.6	44.6
	S1	73	52.5	52.5	97.1
	Lain-lain	4	2.9	2.9	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

LAMA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	27	19.4	19.4	19.4
	1 - 3 Tahun	52	37.4	37.4	56.8
	> 3 Tahun	60	43.2	43.2	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

JAB

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marketing	65	46.8	46.8	46.8
	Administrasi	36	25.9	25.9	72.7
	Lain-lain	38	27.3	27.3	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

Frekuensi Responden

UB1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	8.6	8.6	8.6
	3	41	29.5	29.5	38.1
	4	70	50.4	50.4	88.5
	5	16	11.5	11.5	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

UB2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.5	6.5	6.5
	3	43	30.9	30.9	37.4
	4	70	50.4	50.4	87.8
	5	17	12.2	12.2	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

UB3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	18	12.9	12.9	12.9
	3	32	23.0	23.0	36.0
	4	73	52.5	52.5	88.5
	5	16	11.5	11.5	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

SR1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	10.1	10.1	10.1
	3	32	23.0	23.0	33.1
	4	74	53.2	53.2	86.3
	5	19	13.7	13.7	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

SR2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	18	12.9	12.9	12.9
	3	40	28.8	28.8	41.7
	4	61	43.9	43.9	85.6
	5	20	14.4	14.4	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

SR3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	19	13.7	13.7	14.4
	3	35	25.2	25.2	39.6
	4	56	40.3	40.3	79.9
	5	28	20.1	20.1	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	7.2	7.2	7.2
	3	32	23.0	23.0	30.2
	4	65	46.8	46.8	77.0
	5	32	23.0	23.0	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	7.9	7.9	7.9
	3	27	19.4	19.4	27.3
	4	77	55.4	55.4	82.7
	5	24	17.3	17.3	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.5	6.5	6.5
	3	33	23.7	23.7	30.2
	4	68	48.9	48.9	79.1
	5	29	20.9	20.9	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	4.3	4.3	4.3
	3	27	19.4	19.4	23.7
	4	77	55.4	55.4	79.1
	5	29	20.9	20.9	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	4.3	4.3	4.3
	3	14	10.1	10.1	14.4
	4	90	64.7	64.7	79.1
	5	29	20.9	20.9	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.9	2.9	3.6
	3	22	15.8	15.8	19.4
	4	91	65.5	65.5	84.9
	5	21	15.1	15.1	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	20	14.4	14.4	15.8
	3	38	27.3	27.3	43.2
	4	72	51.8	51.8	95.0
	5	7	5.0	5.0	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	23	16.5	16.5	16.5
	3	35	25.2	25.2	41.7
	4	74	53.2	53.2	95.0
	5	7	5.0	5.0	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	10.8	10.8	10.8
	3	37	26.6	26.6	37.4
	4	80	57.6	57.6	95.0
	5	7	5.0	5.0	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	13	9.4	9.4	10.8
	3	56	40.3	40.3	51.1
	4	63	45.3	45.3	96.4
	5	5	3.6	3.6	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.2	2.2	2.2
	2	29	20.9	20.9	23.0
	3	48	34.5	34.5	57.6
	4	51	36.7	36.7	94.2
	5	8	5.8	5.8	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

PK12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	23	16.5	16.5	18.0
	3	49	35.3	35.3	53.2
	4	57	41.0	41.0	94.2
	5	8	5.8	5.8	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

MO1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.5	6.5	6.5
	3	35	25.2	25.2	31.7
	4	65	46.8	46.8	78.4
	5	30	21.6	21.6	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

MO2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.5	6.5	6.5
	3	34	24.5	24.5	30.9
	4	74	53.2	53.2	84.2
	5	22	15.8	15.8	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

MO3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	5.0	5.0	5.0
	3	38	27.3	27.3	32.4
	4	67	48.2	48.2	80.6
	5	27	19.4	19.4	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

MO4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	5.8	5.8	5.8
	2	25	18.0	18.0	23.7
	3	45	32.4	32.4	56.1
	4	55	39.6	39.6	95.7
	5	6	4.3	4.3	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

MO5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	4.3	4.3	4.3
	3	39	28.1	28.1	32.4
	4	69	49.6	49.6	82.0
	5	25	18.0	18.0	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

MO6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	9.4	9.4	9.4
	2	19	13.7	13.7	23.0
	3	51	36.7	36.7	59.7
	4	48	34.5	34.5	94.2
	5	8	5.8	5.8	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

KK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	21	15.1	15.1	15.1
	3	51	36.7	36.7	51.8
	4	60	43.2	43.2	95.0
	5	7	5.0	5.0	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

KK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	35	25.2	25.2	25.2
	3	53	38.1	38.1	63.3
	4	46	33.1	33.1	96.4
	5	5	3.6	3.6	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

KK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	14.4	14.4	14.4
	3	53	38.1	38.1	52.5
	4	56	40.3	40.3	92.8
	5	10	7.2	7.2	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

KK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	9	6.5	6.5	7.2
	3	28	20.1	20.1	27.3
	4	85	61.2	61.2	88.5
	5	16	11.5	11.5	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

KK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	5.8	5.8	5.8
	3	44	31.7	31.7	37.4
	4	76	54.7	54.7	92.1
	5	11	7.9	7.9	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

KK6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	7.2	7.2	7.2
	3	45	32.4	32.4	39.6
	4	71	51.1	51.1	90.6
	5	13	9.4	9.4	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

KK7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	5.8	5.8	5.8
	3	43	30.9	30.9	36.7
	4	77	55.4	55.4	92.1
	5	11	7.9	7.9	100.0
	Total	139	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4

TABULASI JAWABAN RESPONDEN

Res	UB	SR	PK	MO	KK	GENDER	USIA	PENDD	LAMA	JAB
1	11	12	46	24	23	1	20	1	1	1
2	10	6	45	21	14	2	33	1	3	3
3	11	13	47	25	23	1	34	3	3	3
4	12	11	45	22	26	1	30	3	3	1
5	13	15	55	26	30	1	39	2	3	1
6	12	10	50	23	23	1	34	1	3	1
7	12	10	40	23	23	1	30	2	2	1
8	10	13	39	18	24	1	41	1	2	1
9	8	11	42	23	24	2	36	1	3	2
10	12	12	47	25	24	1	30	3	3	1
11	12	12	46	24	24	1	30	3	3	1
12	15	15	40	20	24	1	35	3	3	1
13	11	10	34	23	24	1	35	3	2	1
14	6	13	53	24	27	1	39	1	2	1
15	8	7	40	19	24	2	40	1	3	2
16	11	13	48	23	23	2	33	3	3	2
17	12	11	46	22	22	1	38	3	3	3
18	12	8	44	23	23	2	28	2	3	2
19	12	13	38	20	25	2	38	3	3	1
20	13	13	39	19	25	2	27	3	3	1
21	9	9	39	18	25	2	37	3	3	2
22	14	12	43	23	26	2	31	2	3	3
23	10	12	39	18	20	1	24	1	2	3
24	7	7	32	14	23	2	32	3	3	2
25	7	8	32	16	18	1	35	1	3	3
26	7	6	33	12	21	2	33	3	3	3

27	8	7	29	18	19	1	34	3	3	3
28	7	7	33	17	18	2	27	3	2	3
29	13	15	45	24	24	2	27	2	2	3
30	13	14	45	23	19	1	26	2	2	1
31	12	8	38	21	24	1	30	1	3	1
32	13	13	46	22	31	1	36	3	3	1
33	10	13	42	21	25	1	31	1	1	1
34	11	11	44	22	17	2	25	2	3	3
35	11	10	42	18	23	2	26	2	3	2
36	8	11	44	21	24	1	27	3	2	3
37	13	15	46	21	22	2	27	3	3	2
38	10	12	43	23	23	2	23	5	1	3
39	12	12	49	22	24	1	40	3	3	1
40	11	10	41	18	21	2	30	2	1	2
41	10	9	42	23	24	1	42	1	3	3
42	12	9	44	16	26	1	31	3	1	1
43	9	12	35	27	19	1	20	5	1	1
44	10	11	41	20	19	2	29	3	1	2
45	11	11	36	14	24	2	29	2	1	2
46	12	12	45	23	27	1	26	3	2	1
47	11	9	40	21	22	2	24	1	1	2
48	12	9	40	21	21	1	40	1	2	3
49	11	11	42	23	19	2	28	3	2	2
50	12	9	43	22	28	1	30	3	3	1
51	12	12	41	20	28	1	25	3	1	2
52	11	11	32	19	16	2	46	1	3	2
53	12	11	48	18	25	2	28	3	3	2

54	8	10	35	19	24	1	32	3	3	1
55	10	7	43	21	25	2	26	3	3	3
56	11	6	43	21	26	1	27	3	3	3
57	8	15	48	15	21	1	20	2	2	1
58	14	12	49	15	25	2	37	5	3	3
59	9	8	44	17	27	1	24	3	1	1
60	8	12	50	25	26	1	23	3	1	1
61	11	7	46	22	26	1	34	3	3	1
62	13	13	48	23	24	1	41	1	3	3
63	12	8	42	21	26	1	35	3	3	3
64	14	12	55	27	25	1	33	3	3	1
65	11	8	42	21	23	2	23	3	1	2
66	12	12	48	26	23	2	29	3	3	2
67	11	15	53	18	22	2	24	1	1	1
68	9	13	46	22	21	2	28	1	2	1
69	12	12	46	23	19	2	36	3	3	1
70	7	10	42	19	25	1	32	3	2	1
71	12	12	41	22	23	2	28	1	1	1
72	12	11	48	20	27	1	33	3	3	3
73	13	7	46	25	24	1	33	1	3	1
74	10	6	34	18	23	1	32	2	3	2
75	11	6	30	22	16	2	22	2	1	2
76	7	5	45	19	29	1	32	1	3	3
77	11	13	46	22	27	2	29	1	2	3
78	11	11	40	19	25	1	28	1	1	1
79	11	13	50	25	28	1	38	3	1	3
80	13	11	49	20	25	1	48	3	1	1

81	11	10	42	26	29	1	45	3	1	1
82	12	12	45	26	26	2	30	2	2	2
83	13	12	46	22	24	1	24	2	1	1
84	13	12	47	25	23	1	25	1	1	1
85	12	13	47	23	24	2	28	3	2	3
86	11	12	46	23	26	1	33	3	3	1
87	15	9	44	22	20	2	25	1	2	2
88	11	13	45	23	25	1	33	3	3	2
89	12	10	50	25	29	1	41	2	3	1
90	11	6	55	18	31	2	39	1	3	2
91	11	8	42	21	24	1	30	2	3	1
92	13	13	47	24	25	1	35	1	2	3
93	12	12	56	27	29	2	32	1	1	3
94	12	12	42	22	22	2	27	2	3	2
95	12	14	53	22	24	1	46	2	3	1
96	11	8	50	23	30	1	29	1	3	1
97	7	11	36	15	23	2	26	3	2	2
98	10	8	45	19	24	2	48	2	2	2
99	6	12	29	13	23	1	51	3	3	1
100	11	10	46	23	28	2	28	1	2	1
101	10	11	34	19	19	1	40	3	3	1
102	10	10	43	18	21	1	41	3	2	1
103	10	7	45	23	27	2	29	3	3	1
104	12	13	42	26	25	2	41	2	3	3
105	11	15	54	20	24	1	26	5	1	1
106	11	12	51	23	28	1	22	1	1	1
107	10	11	45	22	25	1	27	1	1	1

108	10	12	38	22	26	2	26	2	1	2
109	10	10	43	24	21	1	35	3	3	1
110	11	12	45	22	27	1	35	3	3	1
111	6	6	26	16	16	2	28	3	2	2
112	10	12	45	22	27	2	28	2	2	2
113	15	15	48	28	24	1	35	3	3	3
114	15	15	49	28	33	1	33	3	2	3
115	11	12	45	22	29	2	30	3	2	2
116	9	12	48	22	26	2	28	3	3	1
117	15	9	54	20	32	1	36	2	2	1
118	14	15	47	27	32	1	28	2	2	1
119	8	12	45	23	23	1	30	3	3	3
120	11	12	42	21	26	1	35	3	3	1
121	11	12	43	22	25	2	26	3	2	2
122	11	12	45	23	27	2	25	3	3	2
123	9	12	47	21	26	1	37	3	4	3
124	6	7	25	12	16	1	28	3	2	1
125	12	12	51	22	27	1	30	3	3	1
126	14	15	43	28	32	2	27	2	2	3
127	14	9	50	27	31	2	26	2	2	3
128	7	12	50	22	28	1	25	2	2	1
129	12	10	48	22	28	1	28	3	2	3
130	9	15	55	20	35	1	27	3	2	1
131	12	9	47	21	26	1	28	3	2	3
132	9	12	41	22	28	2	26	2	2	2
133	12	12	44	21	27	2	30	3	3	2
134	12	12	43	22	27	1	30	3	2	3

135	15	15	52	30	32	1	28	3	2	1
136	13	9	51	25	27	1	27	3	2	3
137	8	12	39	23	28	1	26	2	2	1
138	15	15	44	28	32	1	29	3	2	1
139	12	10	45	25	26	2	28	3	2	2

LAMPIRAN 5

UJI ASUMSI SEM

Uji Normalitas Data

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK7	2,000	5,000	-,374	-1,801	,028	,068
KK6	2,000	5,000	-,281	-1,351	-,194	-,468
KK5	2,000	5,000	-,348	-1,674	-,008	-,019
KK3	2,000	5,000	-,079	-,378	-,595	-1,432
KK1	2,000	5,000	-,201	-,968	-,631	-1,518
MO1	2,000	5,000	-,346	-1,665	-,435	-1,047
MO2	2,000	5,000	-,406	-1,953	-,106	-,255
MO3	2,000	5,000	-,261	-1,257	-,402	-,967
MO5	2,000	5,000	-,225	-1,081	-,354	-,852
PK4	2,000	5,000	-,482	-2,318	,123	,297
PK3	2,000	5,000	-,392	-1,888	-,318	-,766
PK2	2,000	5,000	-,566	-2,726	,047	,112
PK1	2,000	5,000	-,417	-2,005	-,408	-,981
SR1	2,000	5,000	-,478	-2,299	-,219	-,527
SR2	2,000	5,000	-,233	-1,122	-,664	-1,598
SR3	1,000	5,000	-,345	-1,662	-,658	-1,583
UB3	2,000	5,000	-,466	-2,245	-,399	-,960
UB2	2,000	5,000	-,248	-1,195	-,246	-,593
UB1	2,000	5,000	-,318	-1,529	-,287	-,690
Multivariate					12,038	2,512

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

UJI OUTLIER DATA

Observations Farthest From the Centroid/Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
27	30,274	,048	,999
73	30,180	,050	,993
82	28,445	,075	,999
101	28,242	,079	,996
14	28,153	,081	,989
98	27,660	,090	,989
22	27,635	,091	,973
102	27,621	,091	,944
43	27,559	,092	,903
23	27,153	,101	,905
37	27,089	,103	,855
19	26,786	,110	,847
70	26,745	,111	,779
68	26,511	,117	,757
99	26,334	,121	,721
28	26,151	,126	,689
9	26,059	,129	,625
11	25,797	,136	,625
57	25,748	,137	,547
80	25,637	,141	,493
67	25,594	,142	,414
117	25,524	,144	,351
3	25,487	,145	,281
75	25,480	,145	,211
25	25,442	,147	,160
12	25,086	,158	,200
105	24,863	,165	,206
85	24,844	,166	,154
26	24,832	,166	,111
96	24,642	,173	,111
38	24,552	,176	,091
52	24,363	,183	,092
90	24,348	,183	,065
36	24,338	,184	,044

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
8	24,009	,196	,063
83	23,962	,198	,047
10	23,876	,201	,038
30	23,825	,203	,028
130	23,773	,205	,021
95	23,676	,209	,017
24	23,444	,218	,021
7	23,386	,221	,016
74	23,357	,222	,011
31	23,315	,224	,007
45	23,304	,224	,004
5	23,277	,225	,003
104	23,135	,231	,003
103	22,987	,238	,003
2	22,512	,260	,010
97	22,475	,261	,007
32	22,430	,263	,005
48	22,422	,264	,003
34	22,390	,265	,002
6	22,214	,274	,002
89	21,922	,288	,004
76	21,918	,288	,002
81	21,776	,296	,003
15	21,705	,299	,002
47	21,615	,304	,002
60	21,557	,307	,001
33	21,458	,312	,001
79	21,290	,321	,001
109	21,031	,335	,003
86	20,929	,341	,002
54	20,778	,349	,003
20	20,745	,351	,002
88	20,673	,355	,001
13	20,288	,377	,005
106	20,249	,380	,003
126	20,189	,383	,003
44	20,189	,383	,002

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
94	20,077	,390	,001
55	20,000	,395	,001
16	19,898	,401	,001
135	19,821	,405	,001
58	19,716	,412	,001
118	19,541	,423	,001
53	19,280	,439	,003
127	19,240	,442	,002
91	19,203	,444	,001
18	19,195	,444	,001
61	19,144	,448	,001
138	18,936	,461	,001
4	18,795	,470	,001
77	18,539	,487	,002
62	18,444	,493	,002
78	18,422	,494	,001
29	18,379	,497	,001
39	18,291	,503	,001
42	18,247	,506	,001
87	18,196	,509	,000
100	18,050	,519	,000
41	17,841	,533	,001
124	17,703	,542	,001
111	17,446	,560	,002
136	17,446	,560	,001
92	17,378	,564	,001
17	16,973	,592	,004
65	16,952	,593	,002
59	16,904	,596	,002

Sumber: data primer diolah, 2010 (*Output AMOS 16*)

LAMPIRAN 6

UJI RELIABILITAS

UJI RELIABILITAS

Perhitungan *Composite (Construct) Reliability*

Indikator	SL	SL ²	1-SL ²	(ΣSL)	(ΣSL) ²	Σ(1-(SL) ²) atau Σε _j	CR
UB1	0,738	0,545	0,455	2,384	5,683	1,099	0,838
UB2	0,843	0,711	0,289				
UB3	0,803	0,645	0,355				
SR1	0,885	0,783	0,217	2,606	6,791	0,736	0,902
SR2	0,863	0,745	0,255				
SR3	0,858	0,736	0,264				
PK1	0,772	0,596	0,404	3,196	10,214	1,420	0,878
PK2	0,829	0,687	0,313				
PK3	0,911	0,829	0,171				
PK4	0,684	0,468	0,532				
MO1	0,780	0,578	0,422	3,016	9,096	1,723	0,841
MO2	0,777	0,604	0,396				
MO3	0,767	0,588	0,412				
MO5	0,712	0,507	0,493				
KK1	0,765	0,585	0,415	3,762	14,153	2,15	0,868
KK3	0,677	0,458	0,542				
KK5	0,793	0,629	0,371				
KK6	0,687	0,472	0,528				
KK7	0,840	0,706	0,294				

Sumber: data primer diolah, 2010

Tabel 4.41**Perhitungan *Variance Extracted***

Indikator	SL²	ΣSL²	Σ(1-(SL)²) atau Σε_j	VE
UB1	0,545	1,901	1,099	0,634
UB2	0,711			
UB3	0,645			
SR1	0,783	2,264	0,739	0,755
SR2	0,745			
SR3	0,736			
PK1	0,596	2,58	1,42	0,645
PK2	0,687			
PK3	0,829			
PK4	0,468			
MO1	0,578	2,277	1,723	0,569
MO2	0,604			
MO3	0,588			
MO5	0,507			
KK1	0,585	2,85	2,15	0,57
KK3	0,458			
KK5	0,629			
KK6	0,472			
KK7	0,706			

Sumber: data primer diolah, 2010

LAMPIRAN 7

STATISTIK RESPON RESPONDEN

Skor Frekuensi Item Survey

Umpan Balik (UB)

Skala Likert	Item Survey		
	UB1	UB2	UB3
1			
2	8,6%	6,5%	12,9%
3	29,5%	30,9%	23%
4	50,4%	50,4%	52,5%
5	11,5%	12,2%	11,5%
Σ	100%	100%	100%

Sumber: data primer diolah, 2010

N= 139 Responden

Skor Frekuensi Item Survey

Sistem Penghargaan (SR)

Skala Likert	Item Survey		
	SR1	SR2	SR3
1			0,7%
2	10,1%	12,9%	13,7%
3	23%	28,8%	25,2%
4	52,2%	43,9%	40,3%
5	13,7%	14,4%	20,1%
Σ	100%	100%	100%

Sumber: data primer diolah, 2010

N=139 Responden

Skor Frekuensi Item Survey

Pemberdayaan (PK)

Skala Likert	Item Survey											
	PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10	PK11	PK12
1						0,7%	1,4%			1,4%	2,2%	1,4%
2	7,2%	7,9%	6,5%	4,3%	4,3%	2,9%	14,4%	16,5%	10,8%	9,4%	20,9%	16,5%
3	23%	19,4%	23,7%	19,4%	10,1%	15,8%	27,3%	25,2%	26,6%	40,3%	34,5%	35,3%
4	46,8%	55,4%	48,9%	55,4%	64,7%	65,5%	51,8%	53,3%	57,6%	45,3%	36,7%	41%
5	23%	20,9%	20,9%	20,9%	20,9%	15,1%	5%	5%	5%	3,6%	5,8%	5,8%
Σ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber: data primer diolah, 2010

N=139 Responden

Skor Frekuensi Item Survey

Motivasi (MO)

Skala Likert	Item Survey					
	MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6
1				5,8%		9,4%
2	6,5%	6,5%	5%	18%	4,3%	13,7%
3	25,2%	24,5%	27,3%	32,4%	28,1%	36,7%
4	46,8%	53,2%	48,2%	39,6%	49,6%	34,5%
5	21,6%	15,8%	19,4%	4,3%	5%	5,8%
Σ	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber: data primer diolah, 2010

N=139 Responden

Skor Frekuensi Item Survey

Kinerja Karyawan (KK)

Skala Likert	Item Survey						
	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7
1				0,7%			
2	15,1%	25,2%	14,4%	6,5%	5,8%	7,2%	5,8%
3	36,7%	38,1%	38,1%	20,1%	31,7%	32,4%	30,9%
4	43,2%	33,1%	40,3%	61,2%	54,7%	51,1%	55,4%
5	5%	3,6%	7,2%	11,5%	7,9%	9,4%	7,9%
Σ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber: data primer diolah, 2010

N=139 Responden