

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIS TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT. Bank Jawa Tengah Semarang)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :  
Ksatria Septian Heru B  
NIM. 12010111400155**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2013**



## *Sertifikasi*

Saya, *Ksatria Septian Heru Bugianto*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Ksatria Septian Heru Bugianto

13 Desember 2013

## **PENGESAHAN USULAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa usulan penelitian berjudul:

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIS TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT. Bank Jawa Tengah Semarang)**

Yang disusun oleh Ksatria Septian Heru B, NIM 12010111400155  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 Desember 2013  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai usulan penelitian

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Suharnomo, MSi

Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 23 Desember 2013  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM

## **ABSTRACT**

This study aimed to examine the effect of transformational leadership style and psychological empowerment on organizational commitment in improving the performance of employees at PT. Banks in Semarang, Central Java. The samples in this study were employees who worked at PT. Bank of Central Java Semarang 150 respondents. In the present study used the method of Structural Equation Modeling (SEM) through AMOS software to analyze the data. The analysis showed that the effect of organizational commitment on employee performance.

The empirical findings indicate that the transformational leadership style significantly influence the organizational commitment correlation value of 0.515; psychological empowerment significantly influence the organizational commitment correlation value of 0.208; transformational leadership styles have a significant effect on the performance of employees with a correlation value of 0.258; affect psychological empowerment significant impact on the performance of employees with a correlation value of 0.248; organizational commitment have a significant effect on the performance of employees with a correlation value of 0.287.

Keywords : *transformational leadership, psychological empowerment, organizational commitment, and employee performance*

## **ABSTRAKSI**

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Jawa Tengah di Semarang. Sampel pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di PT. Bank Jawa Tengah di Semarang sebanyak 150 responden. Dalam penelitian digunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui perangkat lunak AMOS untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai korelasi sebesar 0,515; pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai korelasi sebesar 0,208; gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,258; pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,248; komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,287.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.*

## **KATA PENGANTAR**

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dr. Suharnomo, MSi selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta memberikan semangat dan dorongan kepada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis.
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran, perhatian serta dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.

4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat melalui suatu kegiatan belajar mengajar yang berkualitas dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang baik.
5. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan proses studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Responden, karyawan PT. Bank Jawa Tengah di Kota Semarang.
7. Bapak dan Ibu yang telah membantu, memberikan semangat dan dorongan, serta berdoa untuk kelancaran penulis dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam kegiatan perkuliahan terutama tesis ini.
8. Teman-teman kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, khususnya angkatan 40 dan 41 kelas pagi yang telah membantu dalam memberikan saran dan berbagi ilmu kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini dengan tulus ikhlas.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang

berkepentingan, terutama bagi penulis pribadi serta pihak-pihak yang berkaitan. Segala kritik dan saran atas tesis ini tentunya akan sangat berguna untuk penyempurnaan selanjutnya.

Semarang, 13 Desember 2013

Ksatria Septian HB

## Daftar isi

Halaman Judul	i
.....	
Sertifikasi	ii
.....	
Halaman Persetujuan Draft Tesis	iii
.....	
<i>Abstract</i>	iv
.....	
Abstrak	v
.....	
Kata Pengantar	vi
.....	
Daftar Tabel	xiv
.....	
Daftar Gambar	xvi
.....	
<b>Bab I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
.....	
1.1. Latar Belakang	1
.....	

1.2. Rumusan Masalah	10
.....	
1.3. Tujuan dan kegunaan penelitian	11
.....	11
1.3.1. Tujuan penelitian	11
.....	
1.3.2. Kegunaan penelitian	
.....	
<b>Bab II. TELAAH PUSTAKA</b>	13
.....	
2.1. Latar belakang	13
.....	
2.1.1 Kinerja karyawan	13
.....	
2.1.2 Gaya kepemimpinan transformasional	16
.....	
2.1.3 Komitmen organisasi	21
.....	

2.1.4 Pemberdayaan psikologis	25
.....	
2.2. Pengembangan Model	27
.....	
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	33
.....	
2.4. Hipotesis	33
.....	
2.5. Dimensionalisasi Variabel	34
.....	
2.5.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	35
.....	36
2.5.2 Variabel Pemberdayaan psikologis	37
.....	38
2.5.3 Variabel Komitmen Organisasi	
.....	
2.5.4 Variabel Kinerja Karyawan	
.....	
<b>Bab III. METODE PENELITIAN</b>	40
.....	
3.1. Jenis dan Sumber data	40
.....	

3.1.1 Data Primer	40
.....	
3.1.2 Data Sekunder	40
.....	
3.2. Populasi dan Sampel	41
.....	
3.2.1 Populasi	41
.....	
3.2.2 Sampel	41
.....	
3.3. Definisi Operasional Variabel	43
.....	
3.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	43
.....	
3.3.2 Variabel Komitmen Organisasi	44
.....	
3.3.3 Variabel Kinerja Karyawan	45
.....	
3.3.4 Variabel Pemberdayaan psikologis	45
.....	
3.4. Metode Pengumpulan Data	46
.....	
3.5. Pengujian Terhadap Alat Pengumpulan Data	47

.....	
3.5.1 Analisis Deskriptif Persepsi Responden	47
.....	
3.5.2 Analisis Multivariat	48
.....	
3.5.2.1 Uji Reliabilitas	48
.....	
3.5.2.2 Uji Validitas	49
.....	
3.5.3 Analisis SEM	49
.....	
<b>Bab IV. ANALISIS DATA</b>	<b>59</b>
.....	
4.1. Profil PT. Bank Jawa Tengah	59
.....	
4.2. Deskripsi Responden	61
.....	
4.2.1 Responden Berdasarkan Umur	61
.....	
4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
.....	
4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan	63

.....	
4.2.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja	64
.....	
4.2.5 Deskripsi Variabel Penelitian	65
.....	
4.2.5.1 Angka Indeks Kepemimpinan Transformasional	66
.....	
4.2.5.2 Angka Indeks Pemberdayaan Psikologis	68
.....	
4.2.5.3 Angka Indeks Komitmen Organisasi	69
.....	
4.2.5.4 Angka Indeks Kinerja Karyawan	70
.....	
4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model	71
.....	
4.3.1 Proses Analisis Data	71
.....	
4.3.2 Uji Unidimensionalitas Masing-Masing Konstruk dengan Konfirmatori Analisis Faktor	73
.....	
4.3.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen dan Endogen	73
.....	

4.3.3 <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	78
.....	
4.3.4 Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural	83
.....	
4.3.4.1 Normalitas Data	83
.....	
4.3.4.2 Evaluasi <i>Outliers</i>	84
.....	
4.3.4.3 Evaluasi Multikolinearitas	85
.....	
4.3.4.4 Pengujian Nilai Residual	86
.....	
4.3.4.5 Uji Validitas Konstruk	86
.....	
<i>Convergent Validity</i>	86
.....	
<i>Variance Extracted</i>	88
.....	
<i>Construct Reliabilty</i>	89
.....	
Uji <i>Discriminant Validity</i>	91
.....	
4.4. Pengujian Hipotesis	93

.....	
4.4.1 Pengujian Hipotesis 1	93
.....	
4.4.2 Pengujian Hipotesis 2	93
.....	
4.4.3 Pengujian Hipotesis 3	94
.....	
4.4.4 Pengujian Hipotesis 4	94
.....	
4.4.5 Pengujian Hipotesis 5	95
.....	
4.4.6 Kesimpulan Hipotesis	95
.....	
4.4.7 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	96
.....	
<b>Bab V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL</b>	<b>99</b>
.....	
5.1. Kesimpulan Hipotesis	99
.....	
5.1.1 Kesimpulan mengenai pengaruh masing masing variabel	99
.....	
.....	
5.1.2 Kesimpulan Penelitian	102

.....	
5.1.3 Implikasi Teoritis	107
.....	
5.1.4 Implikasi Manajerial	108
.....	
5.2. Keterbatasan Penelitian	111
.....	
5.3. Agenda Penelitian Mendatang	111
.....	

## Daftar Tabel

Tabel 1.1	<i>Research Gap</i> Antar Variabel .....	9
Tabel 3.1	Jumlah Responden berdasarkan jenis Divisi .....	42
Tabel 3.2	Model Pengukuran .....	53
Tabel 3.3	<i>Goodness of Fit Index</i> .....	58
Tabel 4.1	Distribusi Penyebaran Kuesioner .....	60
Tabel 4.2	Usia Responden .....	61
Tabel 4.3	Jenis kelamin Responden .....	63
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	64
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	65
Tabel 4.6	Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	67
Tabel 4.7	Indeks Variabel Pemberdayaan Psikologis .....	68
Tabel 4.8	Indeks Variabel Komitmen Organisasi .....	69
Tabel 4.9	Indeks Variabel Kinerja Karyawan .....	70
Tabel 4.10	<i>Goodness of Fit Index</i> .....	73
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Kelayakan Model .....	79
Tabel 4.12	Hasil <i>Regression Weights</i> Analisis <i>Struktural Equation Modeling</i> .....	80
Tabel 4.13	Penilaian Model Pengukuran .....	81
Tabel 4.14	Model Persamaan Struktural .....	82
Tabel 4.15	Normalitas data .....	84
Tabel 4.16	Hasil Analisis <i>Outlier Multivariate</i> .....	85
Tabel 4.17	<i>Standardized Loading</i> Tabel <i>Estimate</i> .....	87

Tabel 4.18	Nilai AVE .....	88
Tabel 4.19	Nilai <i>Construct Reliability</i> .....	90
Tabel 4.20	Korelasi Antar Konstruk dan Akar Kuadrat AVE .....	92
Tabel 4.21	Kesimpulan Hipotesis .....	95
Tabel 4.22	Pengaruh langsung dan tidak langsung .....	96

## Daftar Gambar

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	33
Gambar 2.2	Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	35
Gambar 2.3	Pemberdayaan Psikologis .....	36
Gambar 2.4	Komitmen Organisasi .....	37
Gambar 2.5	Kinerja Karyawan .....	38
Gambar 3.1	Skor Skala Tipe Likert .....	47
Gambar 3.2	Diagram Alur Penelitian .....	52
Gambar 4.1	Analisis Konfirmatori Gaya Kepemimpinan Transformasional ..	74
Gambar 4.2	Analisis Konfirmatori Pemberdayaan Psikologis .....	75
Gambar 4.3	Analisis Konfirmatori Komitmen Organisasi .....	76
Gambar 4.4	Analisis Konfirmatori Kinerja Karyawan .....	77
Gambar 4.5	Hasil Uji <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> .....	78

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Persaingan bebas dalam dunia perbankan di Indonesia dalam pengembangan peningkatan pelayanan, mempertahankan eksistensi, serta untuk menjamin kualitas jasa, maka perusahaan perbankan harus memiliki sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Untuk mencapai sumber daya manusia yang diharapkan diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan membina karyawan untuk meningkatkan kinerjanya tersebut.

Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang handal dimana tidak hanya memiliki kecerdasan namun juga keterampilan (*skill*) dan perilaku yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins and Judge (2008) bahwa, di banyak organisasi aset intelektual sama pentingnya dengan aset fisik atau finansial. Agar kualitas dan kinerja sumber daya meningkat, maka sebuah perusahaan memerlukan seorang pemimpin yang efektif guna menggerakkan dan membina karyawan yang ada.

Organisasi dinilai berdasarkan dari hubungan antar karyawan, hak asasi manusia, hubungan dengan masyarakat, dan kepeduliannya terhadap lingkungan (Gibson *et al*, 2006). Menurut Keith David & John W. Newstorm (1996) Organisasi adalah sistem sosial yang mengkombinasikan ilmu teknologi dan kemanusiaan. Masyarakat harus memahami organisasi dan memanfaatkannya dengan baik karena organisasi diperlukan untuk mencapai kemaslahatan

peradaban. Mathis, R.L and Jackson, J.H (1999) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah sistem desain formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan secara efektif dan efisien pada manusia yang berbakat untuk mencapai tujuan organisasi.

Peranan seorang pemimpin sangat besar untuk menentukan keberhasilan organisasi publik yang ditentukan oleh sifat, sistem, dan seni kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang disenangi dan disegani oleh bawahannya dapat memajukan suatu organisasi. Seorang pemimpin yang bisa membawa dan mengarahkan para karyawannya untuk bekerja lebih baik akan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja pegawainya.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et.al, 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argumen bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi perilaku karyawan. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Dengan pemberdayaan, pemimpin mampu meningkatkan kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah sehingga mereka memiliki kekuatan atau kemampuan dalam (a) memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga mereka memiliki kebebasan, dalam arti bukan saja bebas mengemukakan pendapat, melainkan bebas dari kelaparan, bebas dari kebodohan, bebas dari

kesakitan; (b) menjangkau sumber-sumber daya produktif yang memungkinkan mereka bisa meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang dan jasa yang mereka perlukan; dan (c) berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka (Suharto, 2009:58).

Menurut Yukl (2005, 129), pemberdayaan sangat penting dalam konteks kepemimpinan partisipatif karena mendelegasikan tanggung jawab untuk tugas yang lebih penting tidak akan memberikan kewenangan apabila orang kekurangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar berhasil melaksanakan tugas itu dan merasa khawatir tentang kegagalan. Agar berhasil, pemberdayaan haruslah menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik bawahan dapat terpengaruhi oleh sikap dan perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, struktur organisasi yang ditetapkan pimpinan, dan mereka terdorong oleh kebutuhan serta nilai-nilai mereka sendiri. Karena itu, dalam setiap pemberdayaan harus ada pengertian pemberdayaan psikologis, yang menurut Spreitzer (dalam Yukl, 2005:129) meliputi empat elemen yang mendefinisikan, antara lain: (1) Makna, yaitu kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang, (2) Determinasi diri, yaitu orang itu memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan, (3) Kemandirian diri, yaitu orang itu mempunyai kepercayaan diri yang tinggi mengenai mampu melakukan pekerjaan itu secara efektif, (4) Dampak, yaitu orang itu yakin bahwa sangat mungkin untuk mempunyai dampak penting pada pekerjaan dan lingkungan kerja.

Menurut Parsons (dalam Suharto, 2009:58), sebagai proses, pemberdayaan adalah sebuah proses dengan mana orang-orang menjadi cukup kuat untuk berpartisipasi dalam, berbagi pengontrolan atas, dan mempengaruhi terhadap, kejadian-kejadian serta lembaga-lembaga yang mempengaruhi kehidupannya. Dalam hal ini, pemberdayaan menekankan orang mendapat keterampilan, pengetahuan, dan kekuasaan yang cukup untuk mempengaruhi kehidupannya dan kehidupan orang lain yang menjadi perhatiannya. Karena sifatnya adalah memberdayakan, maka orang-orang yang diberdayakan adalah orang-orang yang rentan atau lemah, yang meliputi: (a) kelompok lemah secara struktural, baik lemah secara kelas, gender maupun etnis; (b) kelompok lemah khusus, seperti manula, anak-anak dan remaja, penyandang cacat, dan masyarakat terasing; dan (c) kelompok lemah secara personal, yaitu mereka yang mengalami masalah pribadi dan/atau keluarga. Melalui pemberdayaan di bawah kepemimpinan partisipatif, orang-orang yang rentan atau lemah tersebut cenderung akan menjadi lebih berdaya.

Menurut Yukl (2005, 130), pemberdayaan cenderung akan memiliki konsekuensi yang menguntungkan, antara lain: (a) komitmen tugas yang lebih kuat; (b) inisiatif yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab peran; (c) ketekunan yang lebih besar di hadapan rintangan dan kemunduran sementara; (d) lebih inovatif dan berorientasi pada pembelajaran; (e) optimisme yang lebih kuat tentang keberhasilan akhir dari pekerjaan tersebut; (f) kepuasan yang lebih tinggi; (g) komitmen organisasi yang lebih kuat; dan (8) berkurangnya pergantian karyawan. Pada intinya, pemberdayaan di bawah tipe kepemimpinan partisipatif cenderung mengarahkan orang-orang yang dipimpin itu untuk lebih berdaya

dalam menjalankan wewenang, tanggung jawab, tugas, dan pekerjaan yang telah didelegasikan oleh pimpinan. Semakin sukses pemberdayaan di bawah kepemimpinan partisipatif, semakin demokratis pula suasana kehidupan orang-orang yang dipimpin tersebut melalui partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan, baik lewat mekanisme perwakilan maupun langsung secara substantif.

Robbins dan Judge (2012) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Luthans (1995, p.130) mengartikan komitmen organisasi sebagai : (a) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu (*A strong desire to remain a member of particular organization*), (b) Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi (*A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*), (c) Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi (*A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization*).

Pada komitmen organisasi tercakup unsur Loyalitas atau setia terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Komitmen adalah sama dengan tanggung jawab, dengan demikian, komitmen seorang pemimpin adalah terkait dengan penyerahan wewenang. Komitmen dalam pencapaian visi, dan misi organisasi diperlukan bagi setiap karyawan dalam organisasi.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Masrukhin dan Waridin (2006), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik.

Menurut Mahmudi (2005) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah:

1. Faktor individual

faktor individual meliputi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan

faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.

3. Faktor tim

faktor tim yaitu meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

#### 4. Faktor sistem

faktor ini meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

#### 5. Faktor kontekstual

faktor kontekstual ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dalam penelitian ini akan difokuskan untuk meneliti *Research gap* dari hubungan antar variabel yang ditemukan. *Research gap* dari penelitian ini adalah perluasan dari variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan komitmen organisasi serta pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan. adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi komitmen organisasi antara Bushra et al (2011) yang berpendapat bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan namun menurut Chandna Priya (2009) tidak signifikan.

Untuk *research gap* pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi, yaitu berdasarkan Joo (2010) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian Ambad Sylviz (2012) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Demikian juga dengan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan terdapat *research gap* antara dua penelitian. Khan et al (2010)

berpendapat bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan namun Yiing dan Ahmad (2008) berpendapat tidak signifikan.

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja karyawan antara Imran et al (2012) yang berpendapat bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan namun menurut Hancott (2005) tidak signifikan.

*Research gap* pada pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan, berdasarkan Indradevi (2011) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Akbar et al (2010) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam dimensi-dimensi nya.

Tabel 1.1 *Research Gap* Antar Variabel

No	Variabel	Hasil Penelitian	Peneliti
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signifikan Positif</li> <li>- Tidak Signifikan</li> </ul>	<p>Bushra et al (2011)</p> <p>Chandna Priya (2009)</p>
2	Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berpengaruh Signifikan</li> <li>- Tidak Berpengaruh Signifikan</li> </ul>	<p>Khan et al (2010)</p> <p>Yiing dan Ahmad (2008) dan Chen (2004)</p>
3	Pemberdayaan Psikologis terhadap Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berpengaruh Positif</li> <li>- Tidak berpengaruh signifikan (Dimensi)</li> </ul>	<p>Joo <i>et al</i> (2010)</p> <p>Ambad Sylviz (2012)</p>
4	Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berpengaruh Positif signifikan</li> <li>- Tidak berpengaruh signifikan</li> </ul>	<p>Imran et al (2012)</p> <p>Hancott (2005)</p>
5	Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berpengaruh Positif</li> <li>- Tidak berpengaruh signifikan (Dimensi)</li> </ul>	<p>Indradevi (2011)</p> <p>Akbar et al (2010)</p>

## **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, maka masih diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan pada salah satu Perusahaan Perbankan di Semarang, PT. Bank Jawa Tengah Semarang.

Dalam penelitian terdahulu terdapat research gap, sehingga dalam penelitian ini ingin diketahui apakah research gap dari penelitian terdahulu dapat berdampak dalam kinerja di PT. Bank Jawa Tengah Semarang.

Dari masalah penelitian dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah ada pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan dan kegunaan penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasi.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan?

#### **1.3.2. Kegunaan penelitian**

Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen perusahaan khususnya manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, pemberdayaan psikologis dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan melengkapi

bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah dan memperkaya khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.

2. Hasil penelitian ini bagi peneliti diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu mengenai manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan komitmen organisasi, selain itu juga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Jawa Tengah Semarang yang didukung melalui gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis yang dijalankan secara optimal.

## **BAB II**

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

#### **2.1.Latar Belakang**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Fuad Mas'ud (2004) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja bias meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi dari pada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

Menurut Prawirosentono (2008), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. *performance* menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh dalam suatu proses

produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas (Sulistiyani dan Rosidah, 2009).

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja,kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1. Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

## 2. Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

## 3. Disiplin

Taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

## 4. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa banyak terdapat kriteria kinerja menurut Suyadi Prawirosentono (2008), yang meliputi efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda beda tentang pencapaian hasilnya.

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone et al, 2004 : 349-361) mengatakan sebagai berikut: *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010 : 263-273) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“Leadership and performance beyond expectations”*. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill et al, 2010 : 263-273) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk:

1. Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
2. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
3. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi.

4. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Karakteristik dari pemimpin transformasional dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang visioner. Gibson et al (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Walaupun secara implisit tetapi tegas terlihat bahwa dalam kepemimpinan terdapat perlakuan-perlakuan pimpinan yang menjadikan anak buah bersemangat dan memberikan tanggapan secara positif dan di tahap akhir membentuk komitmen organisasi. Dapat tidaknya terbentuk komitmen organisasi tergantung efektifitas kepemimpinan yang dilakukan pemimpin.

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio (Stone et al, 2004 : 349-361) adalah sebagai berikut:

1. Idealized influence (or charismatic influence)

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang

telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

## 2. Inspirational motivation

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

## 3. Intellectual stimulation

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

## 4. Individualized consideration

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta

memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen. Para manajer harus merencanakan dan peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan antusias (David, Keith dan Newstrom, John. W, 1996)

Robbin dan Judge (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Senada dengan yang pernyataan di atas, Kreitner dan Kinicki (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian *Iowa University* yang dilakukan oleh Ronald Lippit, Talph K, White, pada tahun 1930-an (dalam Luthans, 2006) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Otokratis (*Autocratic*)

Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.

2. Bebas kendali (*Laissez faire*)

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.

3. Demokratis (*Democratic*)

Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

W.J Reddin dalam Kartono (2005) menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu :

- berorientasikan tugas (*task orientation*)
- berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
- berorientasikan hasil yang efektif (*effectivess orientation*)

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut, dapat ditentukan *delapan tipe kepemimpinan*, yaitu :

a. *Tipe Deserter* (pembelot)

Sifatnya : bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas, dan ketaatan, sukar diramalkan.

b. *Tipe Birokrat*

Sifatnya : *correct*, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin dan keras.

- c. Tipe Misionaris (*misionary*)  
Sifatnya : terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah.
- d. Tipe *Developer* (pembangun)  
Sifatnya : kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan padabawahan.
- e. Tipe *Otokrat*  
Sifatnya : keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel
- f. Benevolent *Autocrat* (autokrat yang bijak)  
Sifatnya : lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.
- g. Tipe *Compromiser* (compromis)  
Sifatnya : plintat-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.
- h. Tipe eksekutif  
Sifatnya : bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun.

### **2.1.3. Komitmen organisasional**

Luthans (2006) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasional paling sering didefinisikan sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

1. Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi,
2. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi,
3. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai tujuan yang menjadi visi dan misi perusahaan tersebut. Dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi, sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan sangat penting untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif.

Menurut Mowday (1982 : 56) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya.

Pertama, komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Faktor ini akan membentuk sikap bertanggung jawab terhadap keberhasilan tugas yang diemban.

Kedua, komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah.

Ketiga, komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk sebagai anggota organisasi.

Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi, pada saat mulai bekerja mempunyai kecenderungan untuk tidak berpindah pekerjaan untuk jangka waktu relatif lama. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin usia tua pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaannya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Kadar komitmen terhadap organisasi di atas kemudian dikembangkan lagi dengan model yang menekankan perlunya perhatian terhadap pekerja sebagai manusia yang utuh dalam membentuk dan membina komitmen pekerja. Model tersebut menekankan pentingnya proses kognisi, yaitu proses yang membentuk komitmen organisasi.

Dalam proses kognisi tersebut melibatkan tiga faktor, yaitu faktor eksternal, faktor interaksi, dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja: imbalan, serta insentif eksternal. Komitmen pekerja pada organisasinya cenderung naik bila pekerja tersebut

memiliki tingkat kewenangan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugasnya. Interaksi dan kerjasama yang terjadi dalam kelompok kerja sangat menentukan terbentuknya komitmen pekerja atas tugas dan pekerjaannya. Program dan kebijakan untuk mengelola imbalan eksternal yaitu imbalan yang berupa gaji, upah, dan bonus dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang selanjutnya juga mempengaruhi komitmen pekerja.

Faktor internal meliputi harapan untuk sukses dan persepsi pekerja tentang pengelolaan imbalan yang adil. Tingkat harapan terhadap keberhasilan menentukan kadar komitmen pekerja. Imbalan internal meliputi kesempatan, untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan diberikannya keleluasaan dalam cara penyelesaian tugas serta diakuinya suatu prestasi.

Faktor interaksi meliputi partisipasi dan kompetisi. Partisipasi dapat meningkatkan rasa ikut memiliki pada pekerja terhadap organisasinya, yang selanjutnya akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pekerja pada organisasinya. Hal yang berkaitan dengan kompetisi dijelaskan bahwa, subyek dalam lingkungan yang lebih kompetitif secara signifikan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi daripada subyek yang berada pada lingkungan yang kurang kompetitif.

Mathis dan Jackson (1999) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

#### **2.1.4. Pemberdayaan Psikologis**

Kata "pemberdayaan" dapat berarti hal berbeda untuk orang yang berbeda. Ini bisa berarti tindakan pemberdayaan, seperti delegasi atau memberikan karyawan otoritas untuk membuat keputusan. Ini bisa berarti proses pemberdayaan, misalnya, mengurangi birokrasi dan memberikan karyawan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka karena mereka pikir itu perlu dilakukan. Hal ini juga dapat berarti membuat karyawan merasa diberdayakan, misalnya, dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyumbangkan ide-ide dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Menon (2011).

Karyawan yang benar-benar diberdayakan merasa bahwa mereka berada dalam kendali pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Ketika karyawan memiliki kekuatan untuk membuat keputusan penting mengenai pekerjaan mereka, jika mereka memiliki sumber daya yang dibutuhkan, dan jika mereka bisa membuat perubahan untuk membuat pekerjaan mereka lebih efisien, mereka merasa diberdayakan.

Menurut Yukl (2005, 129), pemberdayaan sangat penting dalam konteks kepemimpinan karena mendelegasikan tanggung jawab untuk tugas yang lebih penting tidak akan memberikan kewenangan apabila orang kekurangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar berhasil melaksanakan tugas itu dan merasa khawatir tentang kegagalan. Karena itu, dalam setiap pemberdayaan harus ada pengertian pemberdayaan psikologis, yang menurut

Spreitzer (dalam Yukl, 2005:129) meliputi empat elemen yang mendefinisikan, antara lain:

1. Makna, yaitu kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang.
2. Determinasi diri, yaitu orang itu memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan.
3. Kemandirian diri, yaitu orang itu mempunyai kepercayaan diri yang tinggi mengenai mampu melakukan pekerjaan itu secara efektif.
4. Dampak, yaitu orang itu yakin bahwa sangat mungkin untuk mempunyai dampak penting pada pekerjaan dan lingkungan kerja.

Berdasarkan pendapat Yukl (2005, 130), pemberdayaan cenderung akan memiliki konsekuensi yang menguntungkan, antara lain:

- a. Komitmen tugas yang lebih kuat.
- b. Inisiatif yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab peran.
- c. ketekunan yang lebih besar di hadapan rintangan dan kemunduran sementara.
- d. lebih inovatif dan berorientasi pada pembelajaran.
- e. optimisme yang lebih kuat tentang keberhasilan akhir dari pekerjaan tersebut.
- f. kepuasan yang lebih tinggi
- g. komitmen organisasi yang lebih kuat
- h. berkurangnya pergantian karyawan.

Pada intinya, pemberdayaan di bawah tipe ke-pemimpinan partisipatif cenderung mengarahkan orang-orang yang dipimpin itu untuk lebih berdaya dalam menjalankan wewenang, tanggung jawab, tugas, dan pekerjaan yang telah didelegasikan oleh pimpinan. Semakin sukses pemberdayaan di bawah kepemimpinan partisipatif, semakin demokratis pula suasana kehidupan orang-orang yang dipimpin tersebut melalui partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan, baik lewat mekanisme perwakilan maupun langsung secara substantif.

## **2.2. Pengembangan Model**

### **2.2.1. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi**

Peran dari seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan dalam upaya memelihara komitmen organisasi. Tidak hanya itu, seorang pemimpin juga harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya serta harus terlebih dahulu memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Bushra et al (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Dalam studi ditemukan bahwa jika manajer mendorong pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan waktu untuk mengajar dan melatih mereka, mempertimbangkan perasaan pribadi mereka sebelum menerapkan keputusan, membantu mereka untuk mengembangkan kekuatan mereka, hal itu akan

meningkatkan tingkat keterikatan emosional pekerja dengan organisasi mereka . Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari itu, menemukan kesamaan antara nilai-nilai mereka sendiri dan nilai-nilai organisasi, dan siap untuk menerima semua jenis penugasan untuk kelancaran organisasi.

Sedangkan menurut Farahani et al (2011), menguji pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan

Erkutulu (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Dalam temuannya konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, kepuasan, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.**

### **2.2.2. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Komitmen Organisasi**

Pemberdayaan psikologis memainkan peran penting dalam mengelola karyawan dengan organisasi. Persepsi tugas bermakna, otonomi dalam pekerjaan, perasaan kemahiran dalam melaksanakan tugas dan persepsi, mempengaruhi signifikan dalam komitmen organisasi dengan organisasi Hashmi (2012).

Joo dan Shim (2010), menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berhubungan positif signifikan mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. Hubungan antara masing-masing dimensi pemberdayaan psikologi dan komitmen organisasi ditemukan signifikan positif.

Selain itu Dehkordi *et al* (2011) menunjukkan hasil adanya hubungan positif pada setiap dimensi dari pemberdayaan psikologis (makna, kompetensi, dampak, determinasi diri) dengan komitmen organisasi dari personil Universitas di Teheran.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.**

### **2.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian yang dilakukan Mguqulwa (2008), menyatakan bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja. Terdapat hubungan yang positif secara statistik antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Sedangkan Khan et al (2010), menyatakan dalam penelitiannya bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam hasil menunjukkan bahwa ada hubungan antara dimensi komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Ketiga jenis komitmen mengungkapkan adanya hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Thamrin (2012), menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif signifikan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja dan memiliki pengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.2.4. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Imran et al (2012) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa hasil dari 215 manager perusahaan manufaktur di pakistan mendukung bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif signifikan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Selain itu Paracha *et al* (2012) menunjukkan hasil adanya hubungan positif mempengaruhi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dalam hasil penelitian ditemukan dalam analisis korelasinya kepemimpinan transformasional positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan Pradeep et al (2011), dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan pada gaya kepemimpinan secara positif mempengaruhi untuk kedua perilaku kepemimpinan, transformasional dan transaksional.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **2.2.5. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan**

Taktaz et al (2012) Menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis mempengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam kinerja ekonomi.

Wang et al (2012) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berkorelasi positif dengan kinerja karyawan.

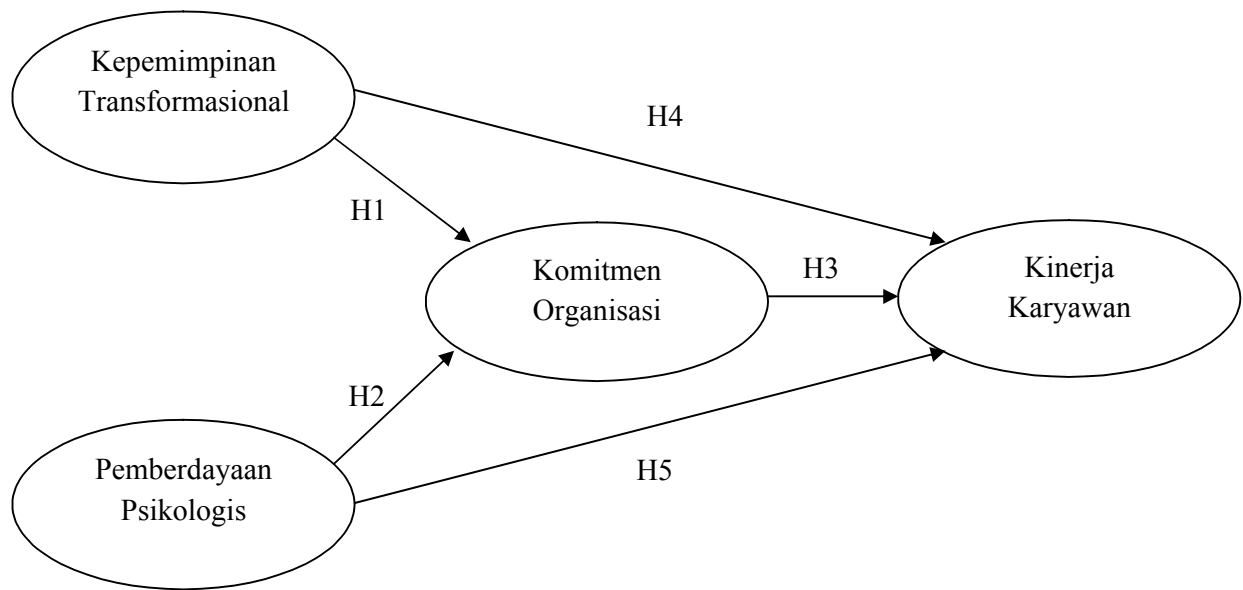
Indradevi (2011) dalam studinya mengidentifikasi hubungan yang kuat antara kinerja karyawan dan pemberdayaan karyawan psikologis. Pemberdayaan psikologis diperkirakan menjadi komponen yang paling penting mempengaruhi kinerja karyawan dan di antara empat komponen pemberdayaan psikologis.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar 2.1:



**Gambar 2.1**

Sumber :

H1 : Bushra et al (2011)

H2 : Joo *et al* (2010)

H3 : Khan et al (2010), Thamrin (2012), dan Mguqulwa (2008)

H4 : Imran et al (2012), dan Pradeep et al (2011)

H5 : Indradevi (2011), dan Taktaz et al (2012)

### 2.4. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan suatu dugaan awal atau kesimpulan sementara dari hubungan pengaruh antara variable independen terhadap variable dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil

dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H2 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

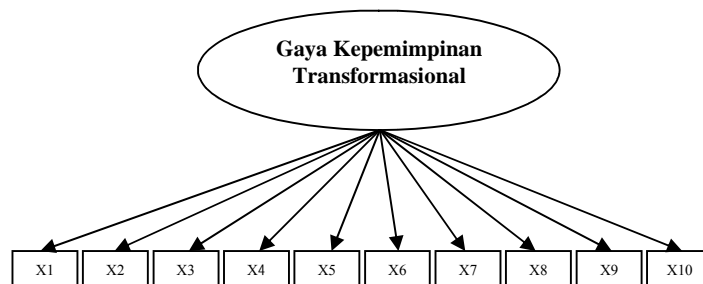
## **2.5. Dimensionalisasi Variabel**

Dimensionalisasi yang digunakan dalam proses penentuan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya. Dalam dimensionalisasi variabel atau pembentukan indikator variabel perlu dilakukan untuk membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

### 2.5.1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui sepuluh indikator antara lain adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Gaya Kepemimpinan Transformasional**



Keterangan :

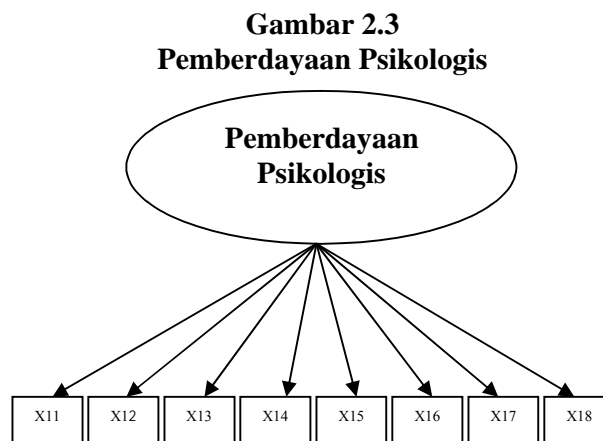
- X1 : Bertindak dengan cara-cara yang menunjukkan kemampuannya
- X2 : Menyampaikan misi organisasi dengan antusias
- X3 : Mengakui pengikut yang melaksanakan pekerjaan dengan baik
- X4 : Bertindak dengan cara-cara yang dirancang untuk menarik perhatian pengikut
- X5 : Jarang menunjukkan ketidakpastian
- X6 : Membuat misi organisasi terlihat penting
- X7 : Menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus
- X8 : Menunjukkan kekuatan dan kemampuannya
- X9 : Membantu para pengikut menetapkan tujuan yang dapat dicapai

X10 : Memberi kesempatan para pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri

Sumber : Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004)

### 2.8.2. Variabel Pemberdayaan Psikologis

Variabel pemberdayaan psikologis diukur melalui delapan indikator antara lain adalah sebagai berikut :



Keterangan :

X11 : Setiap orang terdorong untuk percaya pada diri sendiri

X12 : Terbangun kepercayaan dan kredibilitas ketika anggota organisasi saling berhubungan

X13 : Setiap orang terdorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan

X14 : Mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi

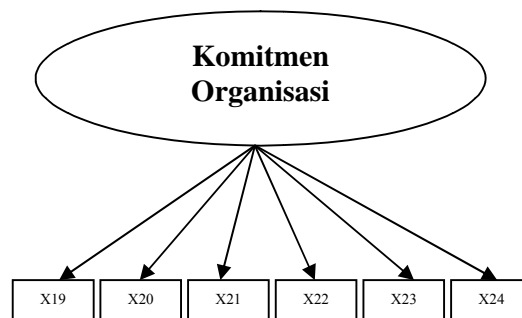
- X15 : Orang-orang terbantu dalam menentukan saran yang bermakna
- X16 : Setiap orang terdorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka
- X17 : Anggota organisasi bebas dan fleksibel dalam melakukan percobaan
- X18 : Anggota organisasi terlibat ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti diperintah atau diberi ijin

Sumber : Noefhoff, Brian P, Robert H, Moorman, Gerald Blakely, dan Jack Fuller (2001) dalam Fuad Mas'ud (2004)

### 2.5.3. Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur melalui enam indikator antara lain adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.4**  
**Komitmen organisasi**



Keterangan :

- X19 : Membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi
- X20 : Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya

X21 : Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang,  
sekalipun menginginkannya

X22 : Banyak hal dalam kehidupan akan terganggu jika memutuskan ingin  
meninggalkan organisasi ini sekarang

X23 : Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis

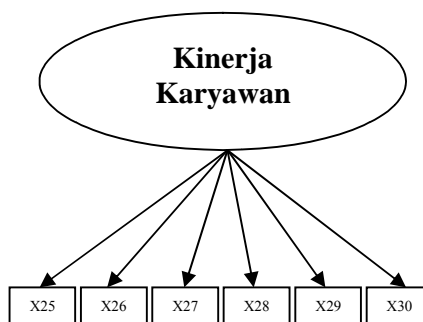
X24 : Di didik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi

Sumber : Meyer, J.P., Natalie J.Allen and Catherine A. Smith (1993) dalam Fuad  
Mas'ud (2004).

#### 2.5.4. Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur melalui enam indikator antara lain  
adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.5**  
**Kinerja karyawan**



Keterangan :

X25 : Tingkat kualitas kerja

X26 : Tingkat efisiensi karyawan

X27 : Tingkat kemampuan

X28 : Tingkat ketepatan melaksanakan tugas

X29 : Tingkat pengetahuan

X30 : Tingkat kreativitas

Sumber : Tsui, Anne S.Jone, L. Pearce dan Lyman W.Porter dalam Fuad Mas'ud  
(2004)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

##### **3.1.1. Data Primer**

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini dikumpulkan ketika kebutuhan riset sedang dilakukan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil dan identifikasi responden, dimana berisi data identitas responden dan keadaan sosial responden seperti: nama, usia, jabatan, pendidikan terakhir, unit kerja, masa kerja dan jawaban responden atas item-item pernyataan atau pertanyaan kuesioner penelitian dari seluruh karyawan PT. Bank Jawa Tengah Semarang.

##### **3.1.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan (Fuad Mas'ud, 2004). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data dari PT. Bank Jawa Tengah Semarang tentang jumlah karyawan di kantor pusat tiap-tiap divisinya.

## **3.2. Populasi dan Sampel**

### **3.2.1. Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Augusty, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di kantor pusat PT. Bank Jawa Tengah Semarang sejumlah 388 orang.

### **3.2.2. Sampel**

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu dibentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Augusty, 2006).

Menurut Hair et al. (1995: 637), ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Hair et al. (1995: 637) juga menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 kali jumlah indikator. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah :

$$\text{Jumlah sampel} = 5 \times \text{jumlah indikator} = 5 \times 30 = 150 \text{ sampel}$$

Adapun jumlah sampel dari masing-masing divisi tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1**

**Jumlah Responden berdasarkan Jenis Divisi di PT. Bank Jawa Tengah**

**Semarang**

<b>No.</b>	<b>Jenis Divisi</b>	<b>Populasi</b>	<b>Persentasi</b>	<b>Sampel</b>
1.	Divisi Perencanaan dan Pengembangan	19	19/388 x 150	7
2.	Divisi Kredit	30	30/388 x 150	12
3.	Divisi Pemasaran	27	27/388 x 150	10
4.	Divisi Akuntansi dan TSI	61	61/388 x 150	24
5.	Divisi Dana dan <i>Treasury</i>	29	29/388 x 150	11
6.	Divisi Syariah	16	16/388 x 150	6
7.	Divisi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI)	32	32/388 x 150	12
8.	Divisi Sekretaris Perusahaan	32	32/388 x 150	12
9.	Divisi SKKMR	19	19/388 x 150	7
10.	Divisi Sumber Daya Manusia	34	34/388 x 150	13
11.	Divisi Umum	68	68/388 x 150	26
12.	Divisi AMU	9	9/388 x 150	4
13.	Divisi APU	5	5/388 x 150	2
14.	Divisi <i>Anti Fraud</i>	4	4/388 x 150	2
15.	Staff Direksi	3	3/388 x 150	2
	<b>Jumlah</b>	<b>388</b>		<b>150</b>

Sumber : PT. Bank Jawa Tengah Semarang (2013)

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportional Random Sampling*, yakni dengan mengambil sampel pada setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dalam banyaknya objek dalam masing-masing wilayah yang dilakukan secara acak yaitu Divisi Perencanaan dan Pengembangan, Divisi Kredit, Divisi Pemasaran, Divisi Akuntansi dan TSI, Divisi Dana dan *Treasury*, Divisi Syariah, Divisi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI), Divisi Sekretaris Perusahaan, Divisi SKKMR, Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Umum, Divisi AMU, Divisi APU, Divisi *Anti Fraud*, serta Staff Direksi dimana dengan kualifikasi masa kerja minimal 1 (satu) tahun.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

#### **3.3.1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat. Maka dari itu gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai kominasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2004). Indikator yang diukur antara lain sebagai berikut :

- a) : Bertindak dengan cara-cara yang menunjukkan kemampuannya
- b) : Menyampaikan misi organisasi dengan antusias
- c) : Mengakui pengikut yang melaksanakan pekerjaan dengan baik

- d) : Bertindak dengan cara-cara yang dirancang untuk menarik perhatian pengikut
- e) : Jarang menunjukkan ketidakpastian
- f) : Membuat misi organisasi terlihat penting
- g) : Menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus
- h) : Menunjukkan kekuatan dan kemampuannya
- i) : Membantu para pengikut menetapkan tujuan yang dapat dicapai
- j) : Memberi kesempatan para pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri

### **3.3.2. Variabel Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2005), komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Allen and Meyer (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) komitmen organisasi di ukur oleh beberapa indikator antara lain sebagai berikut :

- a. Membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi
- b. Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya
- c. Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun menginginkannya

- d. Banyak hal dalam kehidupan akan terganggu jika memutuskan ingin meninggalkan organisasi ini sekarang
- e. Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis
- f. Di didik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi

### **3.3.3. Variabel Kinerja Karyawan**

Menurut Fuad Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja karyawan diukur melalui tujuh indikator yakni sebagai berikut :

- a. Tingkat kualitas kerja
- b. Tingkat efisiensi kerja
- c. Tingkat kemampuan
- d. Tingkat ketepatan melaksanakan tugas
- e. Tingkat pengetahuan
- f. Tingkat kreativitas

### **3.3.4. Variabel Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan psikologis yang merupakan 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). Variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut

Noefhoff, Brian P, Robert H, Moorman, Gerald Blakely, dan Jack Fuller (2001) dalam Fuad Mas'ud (2004) sebagai berikut:

- a. Setiap orang terdorong untuk percaya pada diri sendiri
- b. Terbangun kepercayaan dan kredibilitas ketika anggota organisasi saling berhubungan
- c. Setiap orang terdorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan
- d. Mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi
- e. Orang-orang terbantu dalam menentukan saran yang bermakna
- f. Setiap orang terdorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka
- g. Anggota organisasi bebas dan fleksibel dalam melakukan percobaan
- h. Anggota organisasi terlibat ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti diperintah atau diberi ijin

#### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

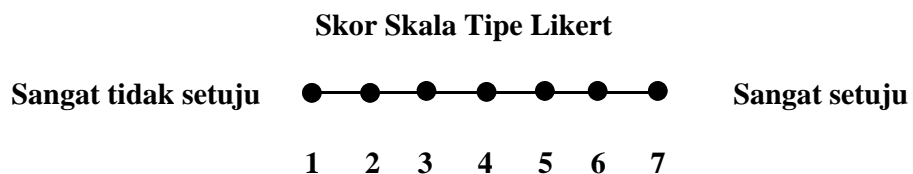
Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara:

- a. Wawancara kepada pihak-pihak terkait. Wawancara ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan atau berkomunikasi secara langsung dengan

responden, maupun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan tidak terstruktur atau bebas.

- b. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Semarang kantor pusat sebanyak 150 buah. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala tipe likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 7. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling tinggi dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling rendah (Fuad Mas'ud, 2004).

**Gambar 3.1.**



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

#### **3.5.1. Analisis Deskriptif Persepsi Responden**

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, yang dapat menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang di ajukan. Teknik analisis yang digunakan dalam menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Teknik *scoring* yang digunakan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 7, sedangkan jumlah responden adalah 200

responden, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7$$

Dimana F1 = Frekuensi responden menjawab 1

F2 = Frekuensi responden menjawab 2, dan seterusnya F7 untuk yang menjawab 7 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 7, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10,5 hingga 73,5 dengan rentang sebesar 63, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box method*), maka rentang sebesar 63 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 21 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut:

10,5 – 31,5 = Rendah

31,51 – 52,51 = Sedang

52,52 – 73,5 = Tinggi

### **3.5.2. Analisis Multivariat**

#### **3.5.2.1. Uji Reliabilitas**

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran

kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, *et al*, 1995)

$$r_{ii} = \frac{(\sum_{j=1}^n r_{ij})^2}{\sum_{j=1}^n r_{ij}^2 + \sum_{j=1}^n r_{ji}^2}$$

### 3.5.2.2. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan melihat angka signifikansi, yaitu membandingkan nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n-2.

### 3.5.3. Analisis SEM (*Structure Equation Modeling*)

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas, dimana untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah SEM (*Structure Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 21.0. Permodelan penelitian dengan menggunakan SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional dan regresi.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- a. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori

digunakan untuk menguji indikator yang membentuk gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

b. *Regression weight*

*Regression weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, sehingga pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk menguji hipotesis H<sub>1</sub>,H<sub>2</sub>,H<sub>3</sub>,H<sub>4</sub>,H<sub>5</sub>.

Augusty (2000), menyatakan terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *measurement model* dan *structural model*. *Measurement model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

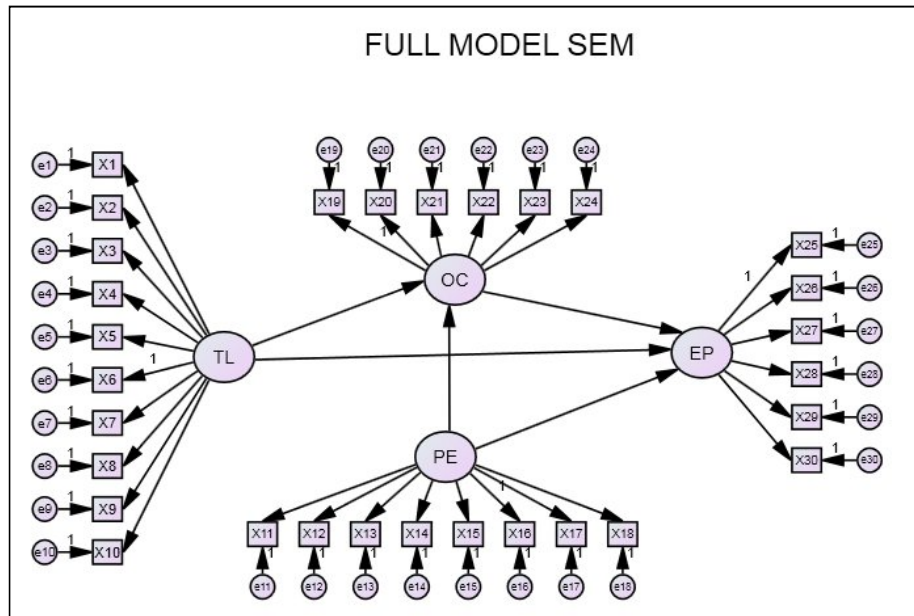
Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung yang terdapat antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Augusty (2000), menyatakan konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak di prediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Adapun diagram alur penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut :

**Gambar 3.2**  
**Diagram Alur Penelitian**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2013

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran. Pada langkah ketiga ini, persamaan struktural dan model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :
  - a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas, bahwa setiap konstruk endogen merupakan variabel dependen yang terpisah. Sedangkan variabel independen adalah semua konstruk yang mempunyai garis dengan anak panah yang menghubungkan ke konstruk endogen, dengan pedoman sebagai berikut :

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

Persamaan struktural :

Komitmen Organisasional =  $\lambda_{1.1}$  Gaya kepemimpinan transformasional +  $\lambda_{1.2}$  Pemberdayaan Psikologis + e1

Kinerja karyawan =  $\lambda_{2.1}$  Gaya Kepemimpinan Transformasional +  $\lambda_{2.2}$  Pemberdayaan Psikologis +  $\beta_{2.1}$  Komitmen Organisasi + e2

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen
X1 = $\lambda_1$ gaya kepemimpinan Transformasional + e1	X19 = $\lambda_{19}$ Komitmen Organisasional + e19
X2 = $\lambda_2$ gaya kepemimpinan Transformasional + e2	X20 = $\lambda_{20}$ Komitmen Organisasional + e20
X3 = $\lambda_3$ gaya kepemimpinan Transformasional + e3	X21 = $\lambda_{21}$ Komitmen Organisasional + e21
X4 = $\lambda_4$ gaya kepemimpinan Transformasional + e4	X22 = $\lambda_{22}$ Komitmen Organisasional + e22
X5 = $\lambda_5$ gaya kepemimpinan Transformasional + e5	X23 = $\lambda_{23}$ Komitmen Organisasional + e23
X6 = $\lambda_6$ gaya kepemimpinan Transformasional + e6	X24 = $\lambda_{24}$ Komitmen Organisasional + e24
X7 = $\lambda_7$ gaya kepemimpinan Transformasional + e7	X25 = $\lambda_{25}$ kinerja karyawan + e25
X8 = $\lambda_8$ gaya kepemimpinan Transformasional + e8	X26 = $\lambda_{26}$ kinerja karyawan + e26
X9 = $\lambda_9$ gaya kepemimpinan Transformasional + e9	X27 = $\lambda_{27}$ kinerja karyawan + e27
X10 = $\lambda_{10}$ gaya kepemimpinan Transformasional + e10	X28 = $\lambda_{28}$ kinerja karyawan + e28
X11 = $\lambda_{11}$ Pemberdayaan Psikologis + e11	X29 = $\lambda_{29}$ kinerja karyawan + e29
X12 = $\lambda_{12}$ Pemberdayaan Psikologis + e12	X30 = $\lambda_{30}$ kinerja karyawan + e30
X13 = $\lambda_{13}$ Pemberdayaan Psikologis + e13	
X14 = $\lambda_{14}$ Pemberdayaan Psikologis + e14	
X15 = $\lambda_{15}$ Pemberdayaan Psikologis + e15	
X16 = $\lambda_{16}$ Pemberdayaan Psikologis + e16	
X17 = $\lambda_{17}$ Pemberdayaan Psikologis + e17	
X18 = $\lambda_{18}$ Pemberdayaan Psikologis + e18	

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Hair *et al* (1995), menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab matriks varian/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana standar *error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang umum berlaku antara 0 s/d 1)

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program computer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS 21.0 dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi

masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka software AMOS 21.0. akan memunculkan pesan pada *monitor computer* tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* di eliminasi.

6. Mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*, urutannya adalah :

a. Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu :

1. Ukuran sampel
2. Normalitas dan linearitas
3. *Outliers*
4. Multikolinearitas dan singularitas

b. Uji kesesuaian dan uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau di tolak adalah :

1. *Chi-square statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang di uji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah/kecil dan tidak signifikan yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Augusty, 2002).

2. *Probability*

Nilai *probability* yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$

### 3. *Goodness-of-fit (GFI)*

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*".

### 4. *Adjusted goodness-of-fit index (AGFI)*

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et al. 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall* model fit sedangkan besaran nilai antara 0,9 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup – *adequates fit*.

### 5. *Comparative fit index (CFI)*

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

### 6. *Tucker lewis index (TLI)*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang di uji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair, 1995)

dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

7. *The minimum sample discrepancy function (CMIN)*

Dibagi dengan Degree of Freedom (DF). CMIN/DF adalah salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah Chi-Square dibagi DF atau Chi-Square Relatif ( $=X^2$  relatif). Nilai  $X^2$  Relatif  $\leq 2$ .

8. *The root mean square error of approximation (RMSEA)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan apabila model di estimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Brown, 1993 dalam Augusty, 2000).

Berikut tabel 3.4. adalah ringkasan beberapa *fit index* yang diuraikan di atas :

**Table 3.3.**

***Goodness of Fit Index***

<b><i>Goodness of fit index</i></b>	<b><i>Nilai batas</i></b>
<i>Chi square</i>	$< X^2 ; \alpha = 0,05$
<i>Significant probability</i>	$\geq 0,05$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,0$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model di interpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model di estimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas kemandan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai residual *values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 di interpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

## **BAB IV**

### **ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Profil PT. Bank Jawa Tengah**

Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah pertama kali didirikan di Semarang berdasarkan Surat Persetujuan Menteri Pemerintah Umum & Otonomi Daerah No. DU 57/1/35 tanggal 13 Maret 1963 dan ijin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral No. 4/Kep/MUBS/63 tanggal 14 Maret 1963 sebagai landasan operasional Jawa Tengah. Operasional pertama dimulai pada tanggal 6 April 1963 dengan menempati Gedung Bapindo, Jl. Pahlawan No. 3 Semarang sebagai Kantor Pusat.

Tujuan pendirian bank adalah untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai pemegang Kas Daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah merupakan Bank milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten se Jawa Tengah. Bank yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten / Kota se Jawa Tengah ini sempat mengalami beberapa kali perubahan bentuk badan usaha. Pada tahun 1969 melalui Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 3 Tahun 1969, menetapkan Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Kemudian melalui Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 1 Tahun 1993, status badan usaha Bank berubah menjadi Perusahaan Daerah (Perusda).

Seiring perkembangan perusahaan dan untuk lebih menampilkan citra positif perusahaan terutama setelah lepas dari program rekapitalisasi, maka manajemen mengubah logo dan call name perusahaan yang merepresentasikan wajah baru Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. Berdasarkan Akta Perubahan Anggaran Dasar No.68 tanggal 7 Mei 2005 Notaris Prof. DR. Liliana Tedjosaputro dan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. C.17331 HT.01.04.TH.2005 tanggal 22 Juni 2005, maka nama sebutan (call name) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah berubah dari sebelumnya Bank BPD Jateng menjadi Bank Jateng.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di PT. Bank Jawa Tengah Semarang ini dilakukan dengan menyebar kuesioner dengan skala tipe *likert* 1 (satu) sampai dengan 7 (tujuh), dimana distribusi penyebaran kuesioner dapat dijelaskan pada tabel berikut :

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Penyebaran Kuesioner**

<b>Sebaran Kuesioner</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner yang disebar	150
Kuesioner yang dikembalikan	150
Kuesioner yang tidak dikembalikan	-
<b>Total kuesioner yang diolah</b>	<b>150</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Tabel 4.1 diatas menunjukkan tidak ada kuesioner yang tidak dikembalikan. Penyebaran kuesioner dilakukan di Kantor Pusat PT. Bank Jawa Tengah di Semarang.

Total jumlah kuesioner diatas yang dapat diolah, sudah memenuhi jumlah sampel yang sudah ditentukan. Menurut Hair (2010), "*Maximum Likelihood Estimation (MLE) provides valid and stable results with sample sizes as small as 50*". Sehingga dengan jumlah kuesioner yang diolah sebesar 150, maka dapat dikatakan bahwa penelitian yang dilakukan dengan analisis *Structural Equational Modelling (SEM)* dapat dilaksanakan.

## **4.2. Deskripsi Responden**

### **4.2.1. Umur Responden**

Usia responden secara umum dapat menjelaskan perbedaan terhadap perilaku seseorang. Penyajian data responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2.**  
**Usia Responden**

<b>Umur (Tahun)</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
20 – 30	39	26,0
31 – 40	54	36,0
41 – 50	35	23,33
51 – 60	22	14,67
Total	150	100

Sumber : Data primer yang di olah, 2013

Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 150 responden, terdapat jumlah terbanyak sebesar 36,0% responden yang didominasi karyawan berumur 31 sampai dengan 40 tahun dengan jumlah sebanyak 54 responden, kemudian usia 20 sampai 30 tahun sebanyak 39 responden (26%), usia 41 sampai 50 tahun sebanyak 35 responden (23,33%) dan terakhir adalah usia 51 sampai 60 tahun sebanyak 22 responden (14,67%), mengingat PT Bank Jawa Tengah merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perbankan yang selalu berkomitmen untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada nasabah, sehingga dalam hal ini karyawan dituntut harus memiliki kinerja yang efektif dan efisien.

Rasa tanggung jawab individu dan karir tersebut tentunya akan membuat seseorang merasa memiliki apa yang ia genggam dalam pekerjaannya, sama halnya dengan karyawan di PT. Bank Jawa Tengah di Semarang yang mana memiliki usia rata-rata sekitar 31 hingga 40 tahun, diharapkan mampu memiliki rasa tanggung jawab bukan hanya bagi diri sendiri dan keluarga melainkan tanggung jawab kepada orang lain dan pekerjaannya.

#### **4.2.2. Jenis Kelamin Responden**

Jenis kelamin secara umum dapat menjelaskan perbedaan terhadap perilaku seseorang. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3.**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-laki	92	61,33
Perempuan	58	38,67
Total	150	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah laki-laki yaitu 92 orang (61,33%) dibanding perempuan yang berjumlah 58 orang (38,67%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Bank Jawa Tengah di Semarang yang berjenis kelamin laki-laki memiliki proporsi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan perempuan, hal ini tidak mempengaruhi pekerjaan yang ada di PT. Bank Jawa Tengah di Semarang karena pada umumnya perusahaan perbankan lebih didominasi pada pekerjaan *indoor* dimana tidak ada perbedaan dalam jenis kelamin secara umum dalam tenaga yang digunakan seperti pada tipe pekerja lapangan yang biasanya lebih di dominasi pekerja berjenis kelamin laki-laki.

#### **4.2.3. Pendidikan Terakhir Responden**

Pendidikan merupakan proses belajar seseorang dari mereka lahir hingga dewasa, sehingga secara umum dapat dikatakan tingkat pendidikan seorang karyawan dapat mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis keterampilan

yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
DIII	27	18,0
S1	104	69,33
S2	19	12,67
Total	150	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Tabel 4.4 menunjukkan data jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 104 orang atau 69,33% dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan PT. Bank Jawa Tengah di Semarang sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S1 yang secara spesifik memiliki pengetahuan mendasar dan keterampilan teknis yang cukup mumpuni.

#### **4.2.4. Masa Kerja Responden**

Masa kerja pada dasarnya akan membentuk pola kerja yang efektif, karena berbagai kendala yang muncul akan dapat dikendalikan berdasarkan pengalamannya. Penyajian data responden berdasarkan masa kerja di lingkungan PT. Bank Jawa Tengah di Semarang adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.5**

**Komposisi Responden Berdasarkan Masa kerja**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1 – 3 tahun	18	12,0
4 – 6 tahun	23	15,33
7 – 9 tahun	45	30,0
9 tahun keatas	64	42,67
Total	150	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Tabel 4.5 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden bekerja di lingkungan PT. Bank Jawa Tengah di Semarang dengan masa kerja 9 tahun ke atas yaitu sebanyak 64 orang atau 42,67% dari jumlah responden. Kondisi demikian menunjukkan bahwa komposisi pegawai atau karyawan lama lebih banyak di lingkungan PT. Bank Jawa Tengah di Semarang.

**4.2.5. Deskripsi Variabel Penelitian**

Data deskriptif adalah menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner (tertutup) maupun tanggapan responden (terbuka). Berdasarkan hasil tanggapan dari 150 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

Penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Melalui angka indeks

tersebut akan diketahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 10,5 hingga angka 73,5 dengan rentang sebesar 63 (73,5-10,5) dengan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 63 akan dibagi 3 dan menghasilkan rentang sebesar 21. Rentang tersebut yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel (Ferdinand, 2006):

- Nilai indeks 10,5 – 31,5 = interpretasi Rendah
- Nilai indeks 31,51 – 52,51 = interpretasi Sedang
- Nilai indeks 52,52 – 73,5 = interpretasi Tinggi

#### **4.2.5.1. Indeks Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Terdapat sepuluh indikator yang digunakan dalam kajian terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Bank Jawa Tengah di Semarang. Perhitungan angka indeks gaya kepemimpinan transformasional adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.6**  
**Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No.	INDIKATOR	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL							INDEKS
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Bertindak dengan cara-cara yang menunjukkan kemampuannya	0	0	0	3	31	64	52	64,05
2.	Menyampaikan misi organisasi dengan antusias	0	0	2	5	33	81	29	61,60
3.	Mengakui pengikut yang melaksanakan pekerjaan dengan baik	0	0	1	3	32	58	56	64,05
4.	Bertindak dengan cara-cara yang dirancang untuk menarik perhatian pengikut	0	0	1	3	25	68	53	64,33
5.	Jarang menunjukkan ketidakpastian	0	0	2	3	27	61	57	64,26
6.	Membuat misi organisasi terlihat penting	0	0	0	3	23	76	48	64,33
7.	Menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus	0	0	1	3	22	67	57	64,40
8.	Menunjukkan kekuatan dan kemampuannya	0	0	0	7	32	63	48	63,14
9.	Membantu para pengikut menetapkan tujuan yang dapat dicapai	0	0	0	3	27	72	48	64,05
10.	Memberi kesempatan para pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri	0	0	0	3	26	71	50	64,26
	Rata-rata total								63,84

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Indeks pada variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh rata-rata nilai indeks sebesar 63,84. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dari PT. Bank Jawa Tengah di Semarang yang lebih mendominasi adalah gaya kepemimpinan transformasional yang menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus dan sudah dianggap cukup baik oleh karyawan. Seperti yang terlihat pada indikator X7 dimana memiliki nilai indeks paling tinggi dibandingkan indikator yang lainnya.

#### 4.2.5.2. Indeks Pemberdayaan Psikologis

Terdapat 8 (delapan) indikator yang digunakan dalam kajian terhadap pemberdayaan psikologis.

**Tabel 4.7**

#### **Indeks Variabel Pemberdayaan Psikologis**

No.	INDIKATOR	PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS							INDEKS
		1	2	3	4	5	6	7	
11.	Setiap orang terdorong untuk percaya pada diri sendiri	0	0	0	3	15	76	55	64,96
12.	Terbangun kepercayaan dan kredibilitas ketika anggota organisasi saling berhubungan	0	0	0	5	22	83	40	63,56
13.	Setiap orang terdorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan	0	0	0	4	13	74	59	65,66
14.	Mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi	0	0	0	5	20	90	35	63,35
15.	Orang-orang terbantu dalam menentukan saran yang bermakna	0	0	0	3	20	68	59	65,31
16.	Setiap orang terdorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka	0	0	0	5	20	84	41	63,77
17.	Anggota organisasi bebas dan fleksibel dalam melakukan percobaan	0	0	0	7	20	82	41	63,49
18.	Anggota organisasi terlibat ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti diperintah atau diberi ijin	0	0	0	4	14	73	59	65,59
	Rata-rata								64,46

Sumber : Data primer yang di olah, 2013

Indeks pada variabel pemberdayaan psikologis diperoleh rata-rata indeks sebesar 64,46. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologis pada PT. Bank Jawa Tengah di Semarang lebih mendominasi dan sudah disosialisasikan serta diimplementasikan dengan baik.

#### 4.2.5.3. Indeks Komitmen Organisasi

Terdapat 6 (enam) indikator yang digunakan dalam kajian terhadap komitmen organisasi. Perhitungan angka indeks komitmen organisasi adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.8**  
**Indeks Variabel Komitmen Organisasi**

No.	INDIKATOR	KOMITMEN ORGANISASI							INDEKS
		1	2	3	4	5	6	7	
19.	Membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar Organisasi	0	0	0	2	27	60	61	70,14
20.	Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya	0	0	0	3	17	49	81	67,06
21.	Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun menginginkannya	0	0	0	5	29	54	62	64,61
22.	Banyak hal dalam kehidupan akan terganggu jika memutuskan ingin meninggalkan organisasi ini sekarang	0	0	0	4	22	46	78	66,36
23.	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis	0	0	0	2	25	63	60	65,17
24.	Dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu Organisasi	0	0	0	1	21	45	83	67,20
	Rata-rata								66,75

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Indeks pada variabel komitmen organisasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 66,75. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dari karyawan PT. Bank Jawa Tengah adalah tinggi (baik). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sudah terjalin dengan baik di PT. Bank Jawa Tengah di Semarang.

#### 4.2.5.1. Indeks Kinerja Karyawan

Terdapat enam indikator yang digunakan dalam kajian terhadap kinerja karyawan. Perhitungan angka indeks kinerja karyawan adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.9**  
**Indeks Variabel Kinerja Karyawan**

No.	INDIKATOR	KINERJA KARYAWAN							INDEKS
		1	2	3	4	5	6	7	
25.	Tingkat kualitas kerja	0	0	1	1	26	77	45	63,98
26.	Tingkat efisiensi karyawan	0	0	1	5	40	62	42	62,23
27.	Tingkat kemampuan	0	0	1	2	19	91	37	63,77
28.	Tingkat ketepatan melaksanakan tugas	0	0	1	4	15	76	54	64,96
29.	Tingkat pengetahuan	0	0	0	6	18	78	48	64,26
30.	Tingkat kreativitas	0	0	0	11	24	71	44	62,86
	Rata-rata								63,67

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Indeks pada variabel kinerja karyawan diperoleh rata-rata indeks sebesar 63,67. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dari karyawan PT. Bank Jawa Tengah adalah baik, dimana sudah tercapai kinerja yang cukup baik, baik dari manajerial maupun bawahan.

### **4.3. PROSES ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN MODEL PENELITIAN**

#### **4.3.1. Proses Analisis Data**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut mengacu pada 7 langkah proses analisis SEM oleh Ferdinand (2006) yang meliputi :

1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagai mana telah dijelaskan dalam Bab II. Secara umum model tersebut terdiri atas 2 variabel independen (Eksogen) dan 2 variabel dependen (Endogen). Dua variabel independen tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis, sedangkan dua variabel dependen (endogen) terdiri dari komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2. Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram. Langkah ini telah dilakukan dan penggambarannya dapat dilihat pada Bab III.

3. Konversi Diagram Alur Ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural ini juga telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya

4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel 150 orang yang bekerja pada PT. Bank Jawa Tengah di Semarang. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 21.0 dengan *maximum likelihood estimation* (MLE).

5. Menilai identifikasi model struktural

Problem identifikasi model dilakukan dengan melihat ada tidaknya estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun pengukuran yang nilainya diatas batas yang dapat diterima. Gejala-gejala *offending estimate* yang sering terjadi yaitu varian error negatif (*non-significant error variance*) untuk suatu konstruk, *Standardized coefficient* mendekati 1.0, dan adanya standar error yang tinggi.

6. Menilai identifikasi model struktural

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III, secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Model</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Chi-Square</i>	134,642, $X_2$ dengan $df=99$	23.064	Baik
<i>Probability</i>	$> 0.05$	0.305	Baik
GFI	$0.90 \leq GFI < 1.0$	0.964	Baik
AGFI	$0.90 \leq AGFI < 1.0$	0.909	Baik
TLI	$0.90 \leq TLI < 1.0$	0.953	Baik
CFI	$0.95 \leq CFI < 1.0$	0.961	Baik
RMSEA	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.047	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.680	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

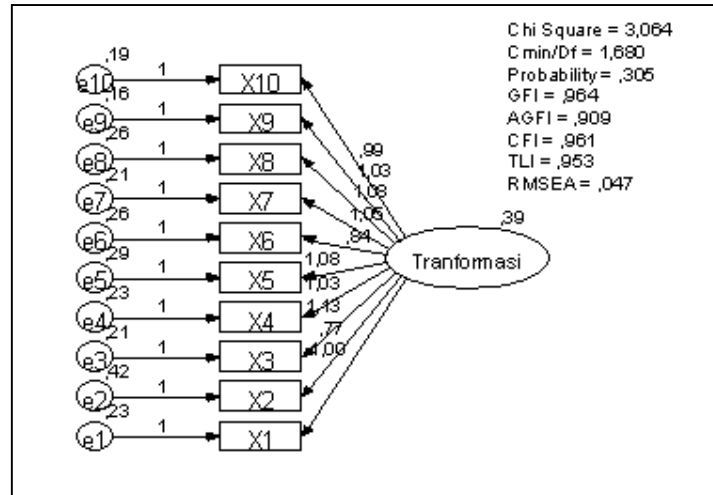
### **4.3.2 Uji Unidimensionalitas Masing-Masing Konstruk dengan Konfirmatori Analisis Faktor**

#### **4.3.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen dan Endogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Model pengukuran untuk analisis konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk – konstruk eksogen dan konstruk endogen. Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk – konstruk eksogen dan endogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini:

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori Gaya Kepemimpinan Transformasional

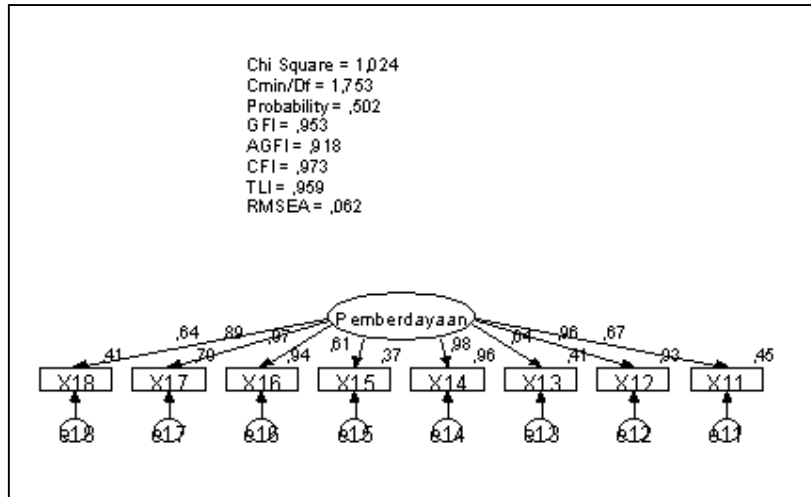


Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada gaya kepemimpinan transformasional memperoleh nilai *loading factor* diatas 0,50 sehingga tidak ada satupun indikator yang di drop (dibuang). Kelayakan model dapat dilihat dari nilai model struktural pada analisis CFA diatas, antara lain nilai *chi-square* sebesar 3,064 dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 35 pada tingkat signifikan 5% sebesar 49,80. Nilai probabilitas sebesar 0,305 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,680 sehingga masih dibawah 2,000; GFI sebesar 0,964 diatas nilai standar yakni  $\geq 0,90$ ; AGFI sebesar 0,909 yakni diatas nilai standar sebesar  $\geq 0,90$ ; TLI sebesar 0,953 diatas nilai standar sebesar  $\geq 0,95$ ; CFI sebesar 0,961 diatas nilai standar  $\geq 0,95$  dan terakhir RMSEA sebesar 0,047 dengan asumsi  $\leq 0,08$  yang menandakan bahwa konstruk dapat diolah dengan *full model*.

Gambar 4.2

Analisis Faktor Konfirmatori Pemberdayaan Psikologis

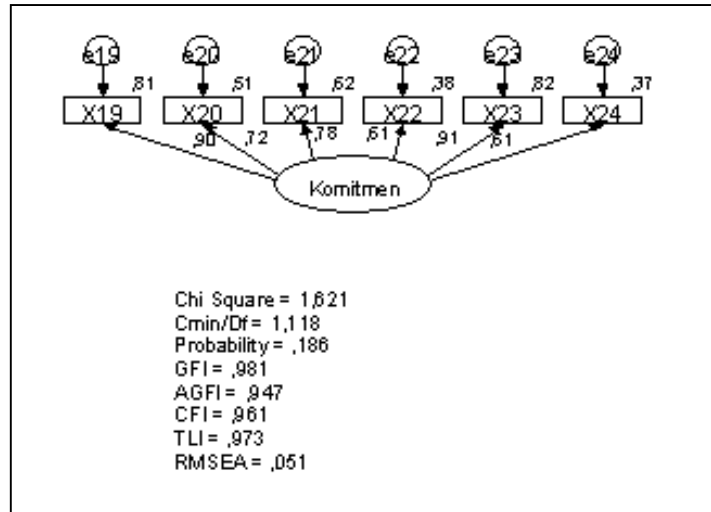


Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada pemberdayaan psikologis memperoleh nilai *loading factor* diatas 0,50 sehingga tidak ada satupun indikator yang di drop (dibuang). Kelayakan model dapat dilihat dari nilai model struktural pada analisis CFA diatas, antara lain nilai *chi-square* sebesar 1,024 dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 20 pada tingkat signifikan 5% sebesar 31,41. Nilai probabilitas sebesar 0,502 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,753 sehingga masih dibawah 2,000; GFI sebesar 0,953 diatas nilai standar yakni  $\geq 0,90$ ; AGFI sebesar 0,918 yakni diatas nilai standar sebesar  $\geq 0,90$ ; TLI sebesar 0,959 diatas nilai standar sebesar  $\geq 0,95$ ; CFI sebesar 0,973 diatas nilai standar  $\geq 0,95$  dan terakhir RMSEA sebesar 0,062 dengan asumsi  $\leq 0,08$  yang menandakan bahwa konstruk dapat diolah dengan *full model*.

**Gambar 4.3**

**Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Organisasi**

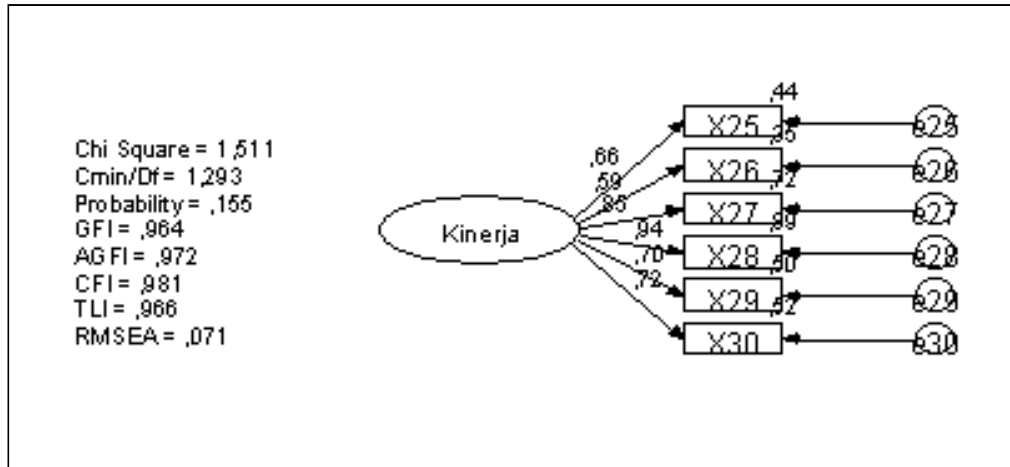


Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada komitmen organisasi memperoleh nilai *loading factor* diatas 0,50 sehingga tidak ada satupun indikator yang di drop (dibuang). Kelayakan model dapat dilihat dari nilai model struktural pada analisis CFA diatas, antara lain nilai *chi-square* sebesar 1,621 dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 9 pada tingkat signifikan 5% sebesar 16,92. Nilai probabilitas sebesar 0,186 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,118 sehingga masih dibawah 2,000; GFI sebesar 0,981 diatas nilai standar yakni  $\geq 0,90$ ; AGFI sebesar 0,947 yakni diatas nilai standar sebesar  $\geq 0,90$ ; TLI sebesar 0,973 diatas nilai standar sebesar  $\geq 0,95$ ; CFI sebesar 0,961 diatas nilai standar  $\geq 0,95$  dan terakhir RMSEA sebesar 0,051 dengan asumsi  $\leq 0,08$  yang menandakan bahwa konstruk dapat diolah dengan *full model*.

Gambar 4.4

Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Karyawan



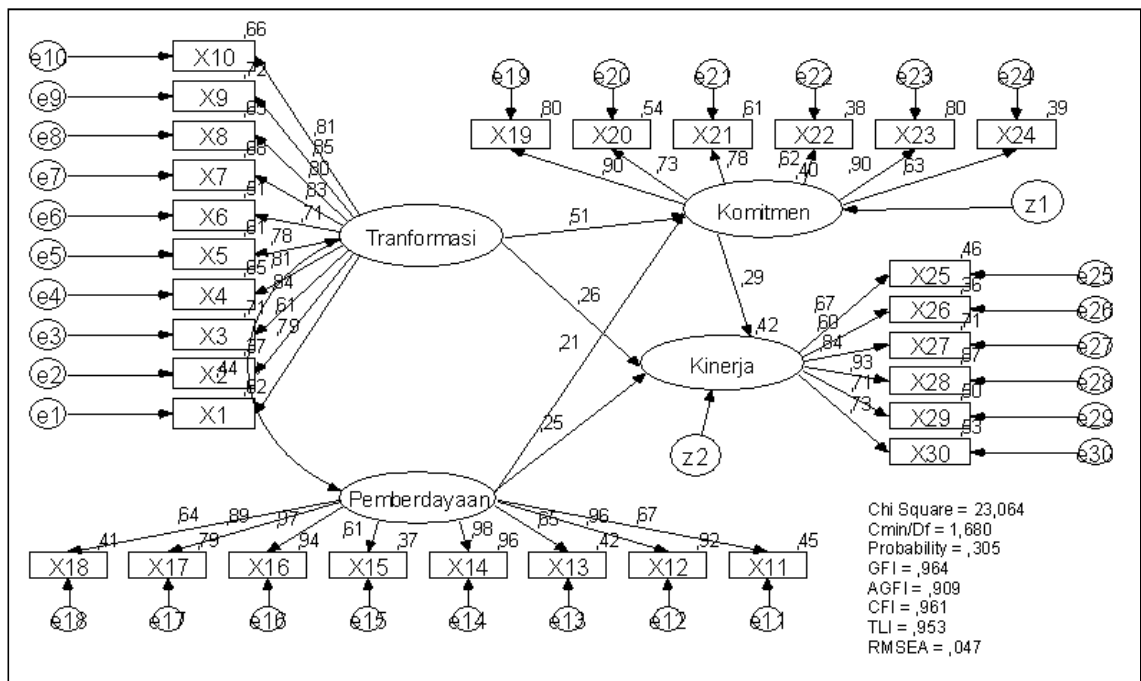
Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada kinerja karyawan memperoleh nilai *loading factor* diatas 0,50 sehingga tidak ada satupun indikator yang di drop (dibuang). Kelayakan model dapat dilihat dari nilai model struktural pada analisis CFA diatas, antara lain nilai *chi-square* sebesar 1,511 dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 9 pada tingkat signifikan 5% sebesar 16,92. Nilai probabilitas sebesar 0,155 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,293 sehingga masih dibawah 2,000; GFI sebesar 0,964 diatas nilai standar yakni  $\geq 0,90$ ; AGFI sebesar 0,972 yakni diatas nilai standar sebesar  $\geq 0,90$ ; TLI sebesar 0,966 diatas nilai standar sebesar  $\geq 0,95$ ; CFI sebesar 0,981 diatas nilai standar  $\geq 0,95$  dan terakhir RMSEA sebesar 0,071 dengan asumsi  $\leq 0,08$  yang menandakan bahwa konstruk dapat diolah dengan *full model*.

### 4.3.3. ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELLING (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Analisis ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dan *regression weight*. Hasil pengolahan data untuk analisis *Structural Equation Model* SEM terlihat pada Gambar 4.5, Tabel 4.15 dan Tabel 4.20.

**Gambar 4.5**  
**Hasil Uji *Structural Equation Modelling* (SEM)**



Sumber : Data primer yang diolah, 2013

**Tabel 4.11****Hasil Pengujian Kelayakan Model**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<i>Chi-square</i>	134,642	23,064	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,305	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,964	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,909	Baik
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,953	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,961	Baik
<i>Cmin/df</i>	$\leq 2,00$	1,680	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,047	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Hasil pengujian *full model* menunjukkan bahwa model dapat dikategorikan memenuhi kriteria fit, hal ini didasarkan lebih dari sebagian kriteria adalah terpenuhi dengan baik. Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai *chi-square* sebesar 23,064 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 99 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 134,642. Nilai probabilitas sebesar 0,305 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,680 masih dibawah nilai standar yakni 2,00. Nilai GFI sebesar 0,964 dan nilai AGFI sebesar 0,909 yakni diatas nilai standar sebesar 0,90. Nilai TLI sebesar 0,953 dimana masih diatas nilai standar yakni 0,95. Nilai CFI sebesar 0,961 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,047 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit. Disamping kriteria diatas *observed* (indikator) dari gaya kepemimpinan

transformatif, pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat dikatakan valid karena mempunyai nilai loading diatas 0,5 sehingga tidak satupun *observed* (indikator) yang didrop (dibuang). Berikut tabel *regression weights* analisis *struktural equation modeling*:

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Regression Weights* Analisis *Struktural Equation Modeling***

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen<--- Tranformasi	,573	,097	5,875	***	par_27
Komitmen<--- Pemberdayaan	,286	,111	2,587	,010	par_28
Kinerja <--- Tranformasi	,207	,079	2,625	,009	par_29
Kinerja <--- Pemberdayaan	,247	,085	2,918	,004	par_30
Kinerja <--- Komitmen	,207	,071	2,915	,004	par_31
X1 <--- Tranformasi	1,000				
X2 <--- Tranformasi	,783	,100	7,847	***	par_1
X3 <--- Tranformasi	1,143	,097	11,821	***	par_2
---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Dari hasil analisis (halaman lampiran) untuk keseluruhan model dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari variabel memiliki nilai *loading factor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai C.R.  $\geq 2.58$  .

**Tabel 4.14**  
**Model Persamaan Struktural**

Variabel Endogen = Variabel eksogen + variabel endogen + (z) Error	
<b>Model Persamaan Struktural</b>	
Komitmen organisasi	= 0,57 Kepemimpinan Transformasional + 0,29 Pemberdayaan psikologis + z1
Kinerja Karyawan	= 0,21 Komitmen organisasi + 0,21 Kepemimpinan transformasional + 0,25 Pemberdayaan psikologis + z2

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

- Variabel kepemimpinan transformasional dibentuk oleh sepuluh indikator. Dimana variabel kepemimpinan transformasional dicerminkan oleh indikator bertindak dengan cara-cara yang menunjukkan kemampuannya (X1), menyampaikan misi organisasi dengan antusias (X2), mengakui pengikut yang melaksanakan pekerjaan dengan baik (X3), bertindak dengan cara-cara yang dirancang untuk menarik perhatian pengikut (X4), jarang menunjukkan ketidakpastian (X5), membuat misi organisasi terlihat penting (X6), menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus (X7), menunjukkan kekuatan dan kemampuannya (X8), membantu para pengikut menetapkan tujuan yang dapat dicapai (X9), dan memberi kesempatan para pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri (X10). Dari empat indikator tersebut yang mencerminkan pembentuk variabel kepemimpinan transformasional terbesar adalah membantu para pengikut menetapkan tujuan yang dapat dicapai yaitu sebesar 84.8%
- Variabel pemberdayaan psikologis penggunaan dibentuk oleh delapan indikator. Dimana variabel pemberdayaan psikologis dicerminkan oleh

indikator setiap orang terdorong untuk percaya pada diri sendiri (X1), terbangun kepercayaan dan kredibilitas ketika anggota organisasi saling berhubungan (X12), setiap orang terdorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan (X13), mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi (X14), orang-orang terbantu dalam menentukan saran yang bermakna (X15), setiap orang terdorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka (X16), anggota organisasi bebas dan fleksibel dalam melakukan percobaan (X17), dan anggota organisasi terlibat ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti diperintah atau diberi izin (X18). Dari kedelapan indikator tersebut yang mencerminkan pembentuk variabel pemberdayaan psikologis terbesar adalah mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi yaitu sebesar 97.8%.

- Variabel komitmen organisasi dibentuk oleh enam indikator. Dimana variabel komitmen organisasi dicerminkan oleh indikator membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi (X19), organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya (X20), sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang (X21), banyak hal dalam kehidupan akan terganggu jika memutuskan ingin meninggalkan organisasi ini sekarang (X22), berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis (X23), dan di didik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi (X24). Dari keenam indikator tersebut yang mencerminkan pembentuk

variabel komitmen organisasi terbesar adalah berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis sebesar 89.7%.

- Variabel kinerja karyawan dibentuk oleh enam indikator. Dimana variabel kinerja karyawan dicerminkan oleh indikator tingkat kualitas kerja (X25), tingkat efisiensi karyawan (X26), tingkat kemampuan (X27), tingkat ketepatan melaksanakan tugas (X28), tingkat pengetahuan (X29), dan tingkat kreativitas (X30). Dari keenam indikator tersebut yang mencerminkan pembentuk variabel kinerja karyawan terbesar adalah tingkat ketepatan melaksanakan tugas sebesar 93,5%.

#### **4.3.4 Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural**

##### **4.3.4.1 Normalitas Data**

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 atau (1%). Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2.58. Hasil *output* normalitas dapat terlihat dibawah ini.

**Tabel 4.15**  
**Normalitas data**

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X30	4,000	7,000	-,657	-2,283	-,123	-,307
X29	4,000	7,000	-,742	-1,710	,467	1,167
X28	3,000	7,000	-1,035	-2,175	1,721	2,303
---	---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---	---
X3	3,000	7,000	-,653	-2,264	,041	,103
X2	3,000	7,000	-,749	-1,744	1,152	1,881
X1	4,000	7,000	-,423	-2,113	-,635	-1,587
Multivariate					1,501	1,683

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *critical ratio skewness value* semua indikator menunjukkan distribusi normal karena nilainya dibawah 2.58 dan lebih besar dari -2.58 baik secara *univariate* maupun *multivariate*. jadi secara *univariate* maupun *multivariate* data berdistribusi normal.

#### 4.3.4.2 Evaluasi *Outliers*

*Outliers* adalah kondisi observasi daru suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al.*, 1998). Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 99 yaitu jumlah variabel indikator pada

tingkat signifikansi  $p < 0.001$ . Nilai Mahalanobis distance  $\chi^2 (99, 0.001) = 148.230$ . Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 148.230 adalah *multivariate outliers*. Berikut ini hasil *output mahalanobis distance* dari program AMOS 21.0. oleh karena nilai *mahalanobis distance* tidak ada yang diatas 148.230 maka dapat disimpulkan tidak ada *outliers* pada data.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Outlier Multivariate**

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
80	33,343	,308	,173
112	33,251	,312	,156
139	33,099	,318	,156
55	32,530	,343	,300
86	32,442	,347	,277
5	32,151	,361	,338
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

#### 4.3.4.3 Evaluasi Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1996). Hasil output AMOS memberikan nilai *Determinant of sample covariance matrix* = 4.369 nilai ini jauh dari angka nol

sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis.

#### **4.3.4.4 Pengujian Nilai Residual**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2.58$  pada taraf signifikan 1% (Hair, 1998). Adapun standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS 21.0 dapat dilihat di dalam lampiran, Jadi kesimpulannya bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq 2.58$  atau  $\geq -2.58$ .

#### **4.3.4.5 Uji Validitas Konstruk**

Validitas konstruk mengukur sampai seberapa jauh ukuran indikator mampu merefleksikan konstruk laten teoritisnya. Jadi validitas konstruk memberikan kepercayaan bahwa ukuran indikator yang diambil dari sample menggambarkan skor sesungguhnya didalam populasi. Terdapat 4 ukuran validitas konstruk yang dapat digunakan, yaitu *convergent validity*, *variance extracted*, *construct reliability* dan *discriminant validity*.

##### **I. Convergent Validity**

Syarat yang harus dipenuhi adalah *loading factor* harus signifikan, oleh karena *loading factor* yang signifikan bisa jadi masih rendah nilainya, maka *standardized loading estimate* harus sama dengan 0.50 atau lebih dan idealnya 0.70 atau lebih. Berikut adalah tabel *standardized loading estimate*:

**Tabel 4.17**  
***Standardized Loading Tabel Estimate***

<b>Indikator</b>	<b>Loading factor</b>
X1	0,790
X2	0,606
X3	0,842
X4	0,807
X5	0,783
X6	0,712
X7	0,826
X8	0,796
X9	0,848
X10	0,812
X11	0,671
X12	0,962
X13	0,647
X14	0,978
X15	0,609
X16	0,967
X17	0,888
X18	0,642
X19	0,896
X20	0,732
X21	0,780
X22	0,620
X23	0,897
X24	0,628
X25	0,675
X26	0,602
X27	0,843
X28	0,935
X29	0,708
X30	0,726

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *loading factor* pada setiap indikator telah memenuhi kriteria, yaitu diatas 0.50.

## **II. Variance Etracted**

*Variance extracted* memperlihatkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel bentukan yang dikembangkan. Besarnya nilai *variance extracted* dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2013):

$$\text{Variance Extracted (AVE)} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum \varepsilon_i}$$

**Tabel 4.18**  
**Nilai AVE**

Indikator	Loading Factor (LF)	LF <sup>2</sup>	Measurement Error	AVE
X1	0.790	0.624	1 - 0.624 = 0.376	6,162 / (6,162 + 3,838) = <b>0.616</b>
X2	0.606	0.367	1 - 0.367 = 0.633	
X3	0.842	0.708	1 - 0.708 = 0.292	
X4	0.807	0.651	1 - 0.651 = 0.349	
X5	0,783	0,613	1 - 0.613 = 0.387	
X6	0,712	0,506	1 - 0.506 = 0.494	
X7	0,826	0,682	1 - 0.682 = 0.318	
X8	0,796	0,633	1 - 0.633 = 0.367	
X9	0,848	0,719	1 - 0.719 = 0.281	
X10	0,812	0,659	1 - 0.659 = 0.341	
Total		6,162	3,838	
X11	0.671	0.450	1 - 0.450 = 0.550	5,254 / (5,254 + 2,746) = <b>0.656</b>
X12	0.962	0.925	1 - 0.925 = 0.075	
X13	0.647	0.418	1 - 0.418 = 0.582	
X14	0.978	0.956	1 - 0.956 = 0.044	
X15	0.609	0.370	1 - 0.370 = 0.630	
X16	0.967	0.935	1 - 0.935 = 0.065	
X17	0.888	0.788	1 - 0.788 = 0.212	
X18	0.642	0.412	1 - 0.412 = 0.588	
Total		5,254	2,746	

Indikator	Loading	LF <sup>2</sup>	Measurement	AVE
-----------	---------	-----------------	-------------	-----

	<b>Factor (LF)</b>		<b>Error</b>	
X19	0.896	0.802	1 - 0.802 = 0.198	3,527 / (3,527 + 2,473) = <b>0.587</b>
X20	0.732	0.535	1 - 0.535 = 0.465	
X21	0.780	0.608	1 - 0.608 = 0.392	
X22	0.620	0.384	1 - 0.384 = 0.616	
X23	0.897	0.804	1 - 0.804 = 0.196	
X24	0.628	0.394	1 - 0.394 = 0.606	
Total		3,527	2,473	
X25	0.675	0.455	1 - 0.455 = 0.545	3,429 / (3,429 + 2,571) = <b>0.571</b>
X26	0.602	0.362	1 - 0.362 = 0.638	
X27	0.843	0.710	1 - 0.710 = 0.290	
X28	0.935	0.874	1 - 0.874 = 0.126	
X29	0.708	0.501	1 - 0.501 = 0.499	
X30	0.726	0.527	1 - 0.527 = 0.473	
Total		3,429	2,571	

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Hasil perhitungan *variance extracted* menunjukkan bahwa semua konstruk mempunyai nilai AVE yang baik, karena telah memenuhi syarat *cut-off value* yaitu sama dengan atau diatas 0.50 atau  $\geq 0.50$ .

### III. *Construct Reliability*

Reliabilitas juga merupakan salah satu indikator validitas konvergen. Banyak juga yang menggunakan *cronbach alpha* sebagai ukuran reliabilitas walaupun kenyataannya *cronbach alpha* memberikan reliabilitas yang lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan dengan *construct reliability*. Besarnya *construct reliability* (CR) dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator.
- $\sum e_j$  adalah *measurement error* =  $1 - (\text{standardized loading})^2$

*Construct reliability* 0.70 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan reliabilitas 0.60 – 0.70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik.

**Tabel 4.19**  
**Nilai *Construct Reliability***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor (LF)</i></b>	<b><i>Measurement Error</i></b>	<b>CR</b>
X1	0,790	0.376	$(7,822)^2 / (7,822)^2 + 3,838 = 0.94$
X2	0,606	0.633	
X3	0,842	0.292	
X4	0,807	0.349	
X5	0,783	0.387	
X6	0,712	0.494	
X7	0,826	0.318	
X8	0,796	0.367	
X9	0,848	0.281	
X10	0,812	0.341	
Total	7,822	3,838	
X11	0,671	0.550	$(6,364)^2 / (6,364)^2 + 2,746 = 0.93$
X12	0,962	0.075	
X13	0,647	0.582	
X14	0,978	0.044	
X15	0,609	0.630	
X16	0,967	0.065	
X17	0,888	0.212	
X18	0,642	0.588	
Total	6,364	2,746	
<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Measurement Error</i></b>	

	(LF)		
X19	0,896	0.198	$(4,553)^2 / (4,553)^2 + 2,473 = 0.89$
X20	0,732	0.465	
X21	0,780	0.392	
X22	0,620	0.616	
X23	0,897	0.196	
X24	0,628	0.606	
Total	4,553	2,473	
X25	0,675	0.545	$(4,489)^2 / (4,489)^2 + 2,571 = 0.88$
X26	0,602	0.638	
X27	0,843	0.290	
X28	0,935	0.126	
X29	0,708	0.499	
X30	0,726	0.473	
Total	4,489	2,571	

Sumber: Data yang diolah, 2013

Hasil perhitungan *construct reliability* diatas menunjukkan bahwa semua konstruk mempunyai nilai yang baik, karena telah memenuhi syarat *cut-off value* diatas 0.70.

#### IV Uji *Discriminant Validity*

Nilai akar kuadrat dari AVE konstruk sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional =  $\sqrt{0.616} = \mathbf{0.784}$

Pemberdayaan psikologis =  $\sqrt{0.656} = \mathbf{0.809}$

Komitmen organisasi =  $\sqrt{0.587} = \mathbf{0.766}$

Kinerja Karyawan =  $\sqrt{0.571} = \mathbf{0.755}$

Berikut ini merupakan hasil output korelasi antar konstruk variabel dan akar kuadrat AVE dari perhitungan diatas:

**Tabel 4.20**  
**Korelasi Antar Konstruk dan Akar Kuadrat AVE**

	Kepemimpinan transformasional	Pemberdayaan psikologis	Komitmen organisasi	Kinerja karyawan
Kepemimpinan transformasional	<b>0.784</b>			
Pemberdayaan psikologis	0.440	<b>0.809</b>		
Komitmen organisasi	0.606	0.434	<b>0.766</b>	
Kinerja karyawan	0,541	0,486	0,551	<b>755</b>

Sumber: Data yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel diatas masing-masing konstruk laten memiliki *discriminant validity* yang baik, hal ini dapat dilihat dari nilai akar kuadrat dari AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) masing-masing konstruk laten yang lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk. Akar kuadrat AVE untuk konstruk kepemimpinan transformasional sebesar 0.784 lebih besar nilainya dari korelasi antara pemberdayaan psikologis (0.440), korelasi dengan komitmen organisasi (0.606), dan korelasi dengan kinerja karyawan (0.541). Sedangkan akar kuadrat AVE untuk konstruk laten pemberdayaan psikologis sebesar 0.809 lebih besar nilainya dari korelasi antara komitmen organisasi (0.434), dan korelasi dengan kinerja karyawan (0.486). Akar kuadrat AVE untuk konstruk laten komitmen organisasi sebesar 0.766 lebih besar nilainya dari korelasi dengan kinerja karyawan (0.551)

#### **4.4 Pengujian Hipotesis**

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model* maka model dalam penelitian ini dapat diterima (gambar 4.5), hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*; *chi square* sebesar 23.064; probabilitas sebesar 0.305; CMIN/DF sebesar 1.680; GFI sebesar 0.964; AGFI sebesar 0.909; TLI sebesar 0.953; CFI sebesar 0.961; RMSEA sebesar 0.047. selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian kepada enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

#### **4.4.1. Uji Hipotesis 1**

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di PT. Bank Jawa Tengah Semarang adalah sebesar 5,875 nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 2.58 untuk CR dan dibawah 0,01 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.2. Uji Hipotesis 2**

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasi di PT. Bank Jawa Tengah

Semarang adalah sebesar 2,587 nilai P sebesar 0,01. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 2,58 untuk CR dan dibawah 0,01 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.3. Uji Hipotesis 3**

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Jawa Tengah Semarang adalah sebesar 2,915 nilai P sebesar 0,004. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 2,58 untuk CR dan dibawah 0,01 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.4. Uji Hipotesis 4**

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Jawa Tengah Semarang adalah sebesar 2,625 nilai P sebesar 0,009. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 2,58 untuk CR dan dibawah 0,01 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.5. Uji Hipotesis 5**

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Jawa Tengah Semarang adalah sebesar 2,918 nilai P sebesar 0,004. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 2,58 untuk CR dan dibawah 0,01 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

#### 4.4.6 Kesimpulan Hipotesis

Hasil dari 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.21**  
**Kesimpulan Hipotesis**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Nilai CR dan P</b>	<b>Hasil Uji</b>
H1	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	CR = 5,875 P = 0,000	Diterima
H2	Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	CR = 2,587 P = 0,010	Diterima
H3	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,915 P = 0,004	Diterima
H4	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,625 P = 0,009	Diterima
H5	Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,918 P = 0,004	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

#### 4.4.7 Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total dari gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan disajikan pada Tabel 4.26 berikut:

**Tabel 4.22**  
**Pengaruh langsung dan tidak langsung**

<b>Hipotesis</b>	<i><b>Direct effect</b></i>	<i><b>Indirect effect</b></i>	<i><b>Total effect</b></i>
Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	0.573	-	0.573
Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	0.286	-	0.286
Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0.207	-	0.207
Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0.207	0.119	0.326
Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0.247	0.059	0,306

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sebesar 0,573; pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasi sebesar 0,286; komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,207; gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan 0,207; dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan sebesar 0,247. Sedangkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,119 dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,059.

Efek total dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sebesar 0,573. Hal ini dapat diartikan bahwa efek langsung dan efek total adalah sama, dimana efek ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan gaya kepemimpinan transformasional.

Efek total dari pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasi sebesar 0,286. Hal ini dapat diartikan bahwa efek langsung dan efek total adalah sama, dimana efek ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan pemberdayaan psikologis.

Efek total dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,207. Hal ini dapat diartikan bahwa efek langsung dan efek total adalah sama, dimana efek ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan komitmen organisasi.

Efek total dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,326 sedangkan efek langsungnya adalah hanya sebesar 0,207. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembentuk kinerja karyawan bukan hanya gaya kepemimpinan transformasional saja, namun ada konstruk atau variabel yang lainnya.

Efek total dari pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan sebesar 0,306 sedangkan efek langsungnya adalah hanya sebesar 0,247. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembentuk kinerja karyawan bukan hanya pemberdayaan psikologis saja, namun ada konstruk atau variabel yang lainnya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

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

Kesimpulan hipotesis dapat diketahui pada analisis bab IV dimana lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima dan terbukti, hal ini dapat dilihat dari nilai CR hasil analisis data penelitian lebih besar dari nilai standarnya ( $\geq \pm 1,96$ ) dan nilai P hasil analisis data penelitian lebih kecil dari nilai standarnya ( $\leq 0,05$ ).

##### **5.1.1. Kesimpulan Mengenai Pengaruh Masing-masing Variabel**

Penelitian ini mengembangkan 5 (lima) hipotesis yang akan dibuktikan dengan data yang diperoleh. Hasil yang diperoleh dari uji masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

*H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi*

Hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset yang telah dilakukan oleh Bushra et al (2011), Farahani et al (2011).

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap

komitmen organisasi. Hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini menunjukkan hasil yang relatif sama dan mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti Erkutulu (2008); Farahani et al (2011). Hasil analisis diketahui bahwa pimpinan atau atasan menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus (X7) merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan transformasional yang paling dominan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa pemimpin atau atasan yang selalu menghargai anak buah yang suka bekerja keras tentunya akan sangat berdampak pada komitmen karyawan tersebut.

*H2 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi*

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis dalam penelitian ini sesuai dengan pembuktian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu seperti Hashmi (2012), dan Joo dan Shim (2010). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa indikator setiap orang terdorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan (X13) merupakan indikator yang paling dominan dari pemberdayaan psikologis. Pembuktian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis yang ada pada PT. Bank Jawa Tengah ini memiliki pengaruh yang jelas terhadap komitmen organisasi.

*H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan serta memperkuat justifikasi penelitian terdahulu terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, seperti riset yang dilakukan oleh Mguqulwa (2008) dan Khan et al (2010). Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator selalu membanggakan organisasi kepada orang lain diluar organisasi (X19) merupakan indikator yang paling dominan dari komitmen organisasi. Hal tersebut berarti bahwa kebanggaan karyawan menjadi bagian dari organisasi pada PT. Bank Jawa Tengah di Semarang sehingga membanggakan organisasi kepada orang lain di luar organisasi merupakan penentu dari komitmen organisasi dalam menentukan tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.

*H4 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Imran et al (2012). Melalui alat analisis SEM dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator gaya kepemimpinan transformasional dimana atasan menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus (X7) merupakan indikator yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Hal tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan

transformasional yang menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin sering dan senang atasan menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

*H5 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Taktaz et al (2012) dan Wang et al (2012). Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator Setiap orang terdorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan (X13) merupakan indikator yang paling dominan dari pemberdayaan psikologis. Hal tersebut bermakna bahwa rasa optimisme atau dorongan untuk fokus pada apa yang dapat dilaksanakan yang timbul dari diri karyawan merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin tinggi rasa optimisme karyawan tersebut dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

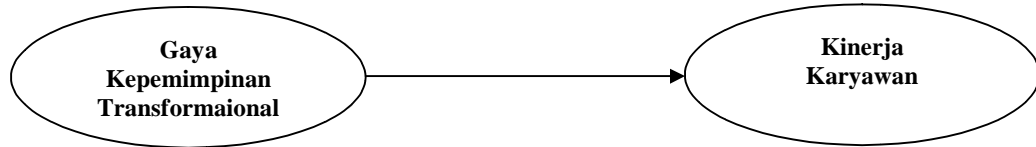
### **5.1.2. Kesimpulan Penelitian**

Kesimpulan atas masalah penelitian didasarkan atas temuan permasalahan penelitian yang teridentifikasi dan tersusun pada Bab 1. Dimana tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam

penelitian ini yaitu bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari temuan penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan 4 (empat) proses dasar untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain, yaitu:

1. **Pertama**, Berdasarkan analisis *full model* yang telah dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang mempengaruhi terwujudnya kinerja karyawan secara langsung. Studi Selain itu Paracha *et al* (2012) menunjukkan hasil adanya hubungan positif mempengaruhi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dalam hasil penelitian ditemukan dalam analisis korelasinya kepemimpinan transformasional positif mempengaruhi kinerja karyawan. Upaya ini dilakukan dengan maksud untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang mempengaruhi secara langsung (Gaya kepemimpinan - Kinerja karyawan). Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.1 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

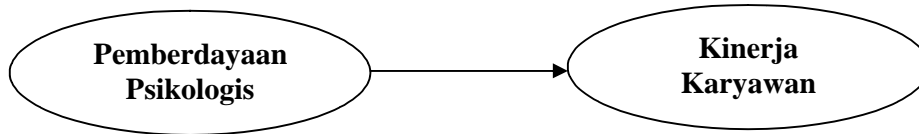
**Gambar 5.1**  
**Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan**  
**Kinerja Karyawan – Proses 1**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2013

2. **Kedua**, pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis dapat ditunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan variabel yang mempengaruhi terwujudnya kinerja karyawan secara langsung. Studi yang telah dilakukan oleh Taktaz et al (2012) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis yang baik dilakukan oleh perusahaan perbankan (bergerak dalam bidang ekonomi) tentunya akan mempengaruhi pelaksanaan tugas-tugasnya sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Dalam hal ini PT. Bank Jawa Tengah perlu memahami proses dasar dari pemberdayaan psikologis yang tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan serta demi terciptanya lingkungan yang kondusif, dimana karyawan merasa nyaman, dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga harapan kinerja karyawan yang baik akan tercapai. Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.2 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

**Gambar 5.2**  
**Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan**  
**Kinerja Karyawan – Proses 2**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2013

3. **Ketiga**, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. PT. Bank Jawa Tengah dalam hal ini perlu untuk melakukan proses peningkatan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional apabila ingin mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Ketika gaya kepemimpinan transformasional dibangun dan diperkuat oleh komitmen organisasi, maka kinerja karyawan diyakini dapat diwujudkan PT. Bank Jawa Tengah di Semarang. Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.3 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

**Gambar 5.3**  
**Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan**  
**Kinerja Karyawan – Proses 3**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2013

4. **Keempat**, Pemberdayaan Psikologis terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Mewujudkan pemberdayaan psikologis yang baik harus menjadi perhatian bagi PT. Bank Jawa Tengah, dalam hal ini perlu untuk memahami proses peningkatan kinerja karyawan, apabila ingin mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Ketika pemberdayaan psikologis dibangun dan diperkuat oleh komitmen organisasi, maka kinerja karyawan diyakini dapat diwujudkan oleh PT Bank Jawa Tengah di Semarang. Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.4 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

**Gambar 5.4**  
**Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan**  
**Kinerja Karyawan – Proses 4**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2013

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional,

pemberdayaan psikologis dan komitmen karyawan pada PT. Bank Jawa Tengah di Semarang tercapai.

### 5.1.3. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan - rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini. Perbandingan ini dapat ditunjukkan dari rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian yang saat ini dianalisis. Implikasi teoritis ini dikembangkan untuk memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini. Beberapa dukungan diberikan secara khusus pada beberapa studi rujukan sebagai berikut :

Penelitian terdahulu	Penelitian saat ini	Implikasi teoritis
Bushra et al (2011) memberikan dasar rujukan penting pada studi ini yaitu pemberdayaan psikologis dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian sekarang melahirkan kesamaan pola pikir dimana gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis secara terpisah mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.</li> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yaitu semakin baik dan diterima gaya kepemimpinan transformasional maka akan tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.</li> <li>- Tingginya komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional tersebut mempengaruhi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan</li> </ul>	Studi ini memperkuat penelitian Bushra et al (2011) dan Hashmi (2012) bahwa penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.

<p>Hashmi (2012) memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian komitmen organisasi. studi ini menganalisis dasar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan pemberdayaan psikologis serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan pemberdayaan psikologis, serta terhadap kinerja.</li> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi serta terhadap pemberdayaan psikologis.</li> <li>- Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>	<p>Studi ini memperkuat Penelitian Hashmi (2012) dan Khan et al (2010) bahwa penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi serta terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung adalah telah mendapat justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama</p>
---	--	--

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2013

#### 5.1.4. Implikasi Manajerial

Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak pimpinan. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis :

1. Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0,515

terhadap komitmen organisasi, dan sebesar 0,258 terhadap kinerja karyawan dengan pembuktian yang signifikan. Guna meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional PT. Bank Jawa Tengah di Semarang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

- a. Pada gaya kepemimpinan transformasional perlu adanya peningkatan pada indikator menyampaikan misi organisasi dengan antusias (X2). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan memberikan kritik dan saran atau masukan positif kepada atasan. Hal ini dapat dilakukan oleh bawahan dengan cara pendekatan kepada atasan agar lebih intens dalam menyampaikan misi perusahaan..
- b. Pada pemberdayaan psikologis perlu adanya peningkatan pada indikator bahwa dalam perusahaan setiap karyawan harus mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi (X14). Mengingat bahwa PT. Bank Jawa Tengah merupakan perusahaan yang bergerak pada dunia perbankan yang berorientasi pada pelayanan pengelolaan keuangan daerah, maka sudah sewajarnya pimpinan dapat selalu memberikan perhatian kepada karyawan dan memberi pengetahuan serta pengertian kepada karyawan, sehingga karyawan akan selalu terdorong semangat mereka untuk saling percaya dan terbuka dalam menuangkan ide-ide mereka dalam melakukan pekerjaan.

2. Hal kedua yang sama pentingnya untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0,287 terhadap kinerja karyawan. Guna meningkatkan komitmen organisasi pada PT. Bank Jawa Tengah, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu pada komitmen organisasi perlu adanya peningkatan pada indikator dimana sangat berat bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan ini sekarang, sekalipun menginginkannya (X21). Berkaitan dengan PT. Bank Jawa Tengah sebagai perusahaan perbankan yang selalu berkomitmen pada pelayanan terbaik, maka komitmen seorang karyawan yang tinggi tentunya akan membantu peningkatan kinerja karyawan. Hal yang dapat dilakukan oleh atasan atau pimpinan antara lain memberikan pengertian kepada para karyawan, memiliki rasa komitmen organisasi yang tinggi dimana tempat ia bekerja, karena ketika karyawan merasa organisasi merupakan bagian yang sangat penting dalam hidupnya, tentunya pekerjaan yang dilakukannya akan penuh dengan rasa tanggung jawab dan profesional, dan diharapkan karyawan dapat bekerja dengan sangat baik.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Respon yang masih sedikit rendah dari responden, ditandai dengan adanya beberapa responden yang tidak langsung mengisi kuesioner, sehingga membutuhkan waktu yang lama.
2. Waktu yang cukup lama dari responden, hal ini dikarenakan sebagian besar responden adalah karyawan pada setiap divisi, sehingga kuesioner harus dikirim kepada masing-masing divisi, kemudian setelah itu di distribusikan oleh sekretaris tiap divisi dan hal ini menjadikan waktu pengembalian kuesioner membutuhkan waktu yang cukup lama.
3. Tidak ditemukan fenomena yang terjadi pada objek penelitian yang dapat diangkat karena keterbatasan akses peneliti terhadap perolehan data kinerja karyawan di objek penelitian.

## **5.3. Agenda Penelitian Mendatang**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ke depan perlu dengan menambah atau memasukkan konstruk variabel lain berupa konstruk eksogen atau menambah jumlah sampel yang dapat berpengaruh terhadap pemberdayaan organisasi dan komitmen organisasi sehingga nilai koefisien determinasinya dapat lebih bervariasi secara signifikan dan dapat ditingkatkan dari hasil keseluruhan model.

2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan masalah penelitian seperti fenomena yang terjadi pada objek penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan.
3. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan menambah beberapa cabang utama perusahaan atau tidak menutup kemungkinan semua cabang perusahaan yang tergabung dalam PT. Bank Jawa Tengah.

## DAFTAR REFERENSI

- Akbar, E, Saeid and Mehdi, 2010, Importance of the Relationship between Psychological Empowerment of Employees and Human Resources Productivity In Government Organizations, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**
- Allameh, S,M, Heydari M and Davoodi S, 2011, Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 31:224 – 230
- Alex Soemadji Nitisemito, 2001, **Manajemen Personalia**, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ambad, S, 2012, Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector, **Journal of Sabah University, Malaysia**
- Augusty, F, 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Semarang: Badan Penerbit Undip
- Bass, M and Avolio, 1990, *The Implication Of Transactional And Transformational*, **Team And Organization Development**, 4:231-273
- \_\_\_\_\_, 1993, *Transformational Leadership and Organizational Culture*, *Suny-Binghamton*, **Public Administration Quarterly**, Spring 93, 17:1
- Burns, J,M, (1978), **Leadership**, New York, Harper & Row
- Bushra, F., Usman, A & Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). **International Journal Of Business and Science**
- Chandna, Priya and Krishnan, 2009, Organizational Commitment of Information Technology Professionals : Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs, **Tecnia Journal of Management Studies Vol. 4 No. 1**
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction,

And Job Performance At Small And Middle-Sized Firm Of Taiwan”,  
**Journal of American Academy of Business**, 5:1/2, p 432-438

David, Keith dan Newstrom, John. W, 1996, **Perilaku Dalam Organisasi**. Edisi Ketujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta. Hal. 152

Dehkordi, L, et al, 2011, Correlation between Psychological Empowerment with Job Satisfaction and Organizational Commitment, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3:7

Erkutulu, H, 2008, The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case, **Journal of Management Development** Vol. 27 No. 7

Farahani, M, Taghadosi and Behboudi, 2011, An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran, **Journal of International Business Research** Vol. 4 No. 4

Fuad Mas'ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**, Semarang, Badan Penerbit Undip

Gibson-Graham, J.K. 2006. A Postcapitalist Politics. Malden, Diverse Economies: performative practices for 'other worlds'. **Progress in Human Geography**, 32, 613-632

Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S, 2010, The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 22 No. 2, pp. 263-273.

Hancot, D, 2005, The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance in The Largest Public Companies in Canada, **Journal of Capella University, Canada**.

Hashmi, M, 2012, Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan, **International Journal of Human Resource Studies**, 2:2

Hofstede, G et al, 1990, *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, **Administrative Science Quarterly**, 35:2

- Hofstede, G, Bond, M.H, and Luk, C.L, 1993, *Individual Perception of Organizational Culture: A Methodological Treatise on levels of Analysis*, **Organization Studies**
- Imran, R, Fatima and Zaheer, et al, 2012, How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective, **Middle-East Journal of Scientific Research** 11 (10): 1455-1462
- Indradevi, R, 2011, Employee Performance through Psychological Empowerment, **Journal of Business School Vellore VIT University**
- Ismail A, Halim FA, Munna DN, Abdullah A, Shminan AS, Muda AL, 2009, The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality. **J. Bus. Manage.**, 4(4): 3-12.
- Joo Brian , Baek-Kyoo and Shim, Ji Hyun, 2010 'Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture', **Human Resource Development International**, 13:4, 425 — 441
- Judge And Bono, 2000, Five Factor Model Of Personality And Transformational Leadership, **Journal Of Applied Psychology**, 85:5, p 751-765
- Kark, R, Shamir and Chen, 2003, The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency, **Journal of Applied Psychology**, 88:2, 246-255
- Kartini, kartono, 2005, **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Khan, M, R, Ziauddin and Jam A, et al, 2010, The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance, **European Journal of Social Sciences – Volume 15:3**
- Kreitner dan Kinicki, 2008, **Organizational behaviour 8th edition**, McGraw Hill International Edition.
- Lodge, B dan Derek, C, 1993, **Organizational Behavior and Design**, Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Jakarta, Gramedia
- Luthans E,A, 1992, **Organizational Behavior, Sixth Edition**, Singapore, McGrawHill Book Co

- \_\_\_\_\_, F, 2006, **Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh**, Yogyakarta, Penerbit Andi
- Mahmudi, 2005, **Manajemen Kinerja Sektor Publik**, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Masi, R, and Cooke R, 2000, Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity, **The International Journal of Organizationa Analysis**, 8:1, 16-47
- Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, **EKOBIS**, 7:2, p 197-209
- Mathis, R.L and Jackson, J.H, 1999, **Human Resource Management 9<sup>th</sup> Edition**. South-Western Pub.
- Menon, S. T, 2011, Empowerment Done Right: A Manager's Field Guide. Direccion Estrategica, **On-line Journal of Human Resources**, edition 37
- Meyer, P,J, Allen, N,J, And Smith CA, 1993, Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, **Journal of Applied Psychology**, 78:4
- Mguqulwa, N, 2008, The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company, **Journal University of South Africa**
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. Steers, 1982, Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, **Academic Press**, San Diego, California.
- Ostroff, C, 1992, The Relationship Between Satisfaction Attitudes And Performance An Organizational Level Analysis, **Journal Of Applied Psychology**, 77:68, p 933-974
- Paracha, M, et al, 2012, Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan, **Global Journal of Management and Business Research**, 12:4
- Pradeep, D, Prabhu, N, 2011, The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance, **Journal of International Advancements Information Technology**, 20

- Prawirosentono, S, 2008, **Manajemen Sumberdaya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Kedua**, Yogyakarta, BPFE
- Rivai, V, 2004, **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua**, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada
- Robbins, S,P, 1996, **Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia**, Jakarta, PT. Prenhalindo
- \_\_\_\_\_, 2006, **Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh**, Jakarta, PT. Indeks
- Robbins S,P, dan Judge, T, 2008, **Perilaku Organisasi Buku 2, Edisi 12**, Jakarta, Salemba Empat
- Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K, 2004, Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25 No. 4, pp. 349-361.
- Stoner, J,A,F, Freeman, R, Gilbert JR And Daniel, R, 1996, **Manajemen Jilid 1**, PT, Bhuana Ilmu Populer
- Sugiyono, 2009, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D**, Alfabeta, Bandung
- Suharto, Edi. 2009. **Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial**. Rafika Aditama; Bandung
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009, **Manajemen Sumber Daya Manusia:Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik**, Edisi 2,Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Suyadi, Prawirosentono, 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan**, BPFE, Yogyakarta
- Taktaz, B, et al, 2012, The Relation between Psychological Empowerment and Performance of Employees, **Singaporean Journal Of business Economics, and management studies**, 1:5
- Thamrin, M, H, 2012, The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 3:5

Wang, J, Zhang , D, 2012, An Exploratory Investigation on Psychological Empowerment Among Chinese Teachers, **Journal of Advanced Psychological Study**, 1:3

Yiing, L,H and Ahmad, K,Z, 2008, The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance, **Leadership & Organization Development Journal**, 30:1, p 53-86

Yukl, G, 1989, Management Leadership : A Review of Theory and Research, **Journal of Management**, 15:2, p 251-289

\_\_\_\_\_, 2005, **Kepemimpinan Dalam Organisasi**, Edisi kelima, Jakarta, PT Indeks

\_\_\_\_\_, 2005, *Leadership In Organizations*, 6th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

## KUESIONER PENELITIAN

### I. Identitas Responden

Nama :

.....

Jenis Kelamin :  Wanita  Pria

Usia : ..... Tahun

Pendidikan terakhir  D3  S1  S2/S3

Jabatan/Posisi :

.....

Masa Kerja :

.....

### II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Cara mengisi kuesioner adalah:

- Semua pernyataan dapat dijawab dengan cara memberi tanda check list (√) pada kotak dalam tabel di salah satu nomor yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari pilih pada skala satu sampai tujuh.
- Tidak ada benar atau salah dalam memberikan jawaban karena saya hanya memperhatikan pada suatu angka atau jawaban yang menunjukkan persepsi terbaik dari Saudara/i.
- Terima kasih sebelumnya atas kesediaan Saudara/i meluangkan waktu untuk berpartisipasi dan melengkapi kuesioner ini.

Keterangan :

**Sangat tidak setuju** ●—●—●—●—●—●—● **Sangat setuju**

1 2 3 4 5 6 7

**2.1 Variabel Transformational Leadership Style**

No.	Pertanyaan	Nilai (Skor)						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Kepala divisi bertindak dengan cara-cara yang menunjukkan kemampuannya							
2.	Kepala divisi menyampaikan misi Bank Jawa Tengah dengan antusias							
3.	Kepala divisi mengakui pengikut yang melaksanakan pekerjaan dengan baik							
4.	Kepala divisi bertindak dengan cara-cara yang dirancang untuk menarik perhatian pengikut							
5.	Kepala divisi jarang menunjukkan ketidakpastian							
6.	Kepala divisi membuat tujuan / target Bank Jawa Tengah terlihat penting							
7.	Kepala divisi menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus							
8.	Kepala divisi menunjukkan kekuatan dan kemampuannya							
9.	Kepala divisi membantu para pegawai menetapkan tujuan yang dapat dicapai							
10.	Kepala divisi memberi kesempatan para pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri							

**2.2 Variabel Komitmen Organisasi**

No.	Pertanyaan	Nilai (Skor)						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Saya membanggakan Bank Jawa Tengah kepada							

	orang lain di luar perusahaan							
2.	Bank Jawa Tengah memiliki arti yang sangat besar bagi saya							
3.	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan Bank Jawa Tengah sekarang, sekalipun saya menginginkannya							
4.	Banyak hal dalam kehidupan akan terganggu jika memutuskan ingin meninggalkan Bank Jawa Tengah sekarang							
5.	Bagi saya berpindah dari Bank Jawa Tengah ke perusahaan lain tampaknya tidak etis.							
6.	Saya di didik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu perusahaan							

### 2.3 Variabel Pemberdayaan Psikologis

No.	Pertanyaan	Nilai (Skor)						
		1	2	3	4	5	6	7
	Atasan langsung saya :							
1.	Mendorong saya untuk percaya pada diri sendiri							
2.	Membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan saya							
3.	Mendorong saya untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan							
4.	Mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi							
5.	Membantu saya menentukan sasaran yang bermakna							
6.	Mendorong saya untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka							
7.	Memberikan kepada saya kebebasan dan fleksibilitas untuk melakukan percobaan							

8.	Meminta saya terlibat ketika saya mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti sampai diperintah atau diberi ijin							
----	--	--	--	--	--	--	--	--

### KUESIONER PENELITIAN

#### I. Identitas Karyawan (Diisi oleh pimpinan)

Nama : .....

Jenis Kelamin :  Wanita  Pria

Jabatan/Posisi : .....

Masa Kerja : .....

#### Petunjuk :

Berikan jawaban anda dengan tanda check list (√) terhadap semua pertanyaan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sejauh mana pernyataan itu sesuai dengan realita.

**Sangat tidak setuju**   ● — ● — ● — ● — ● — ●   **Sangat setuju**  
 1   2   3   4   5   6   7

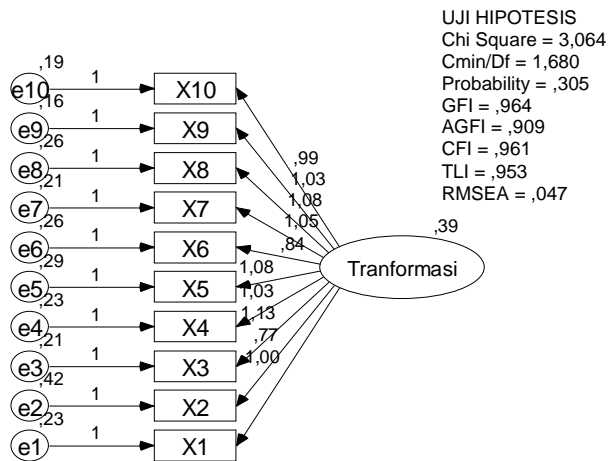
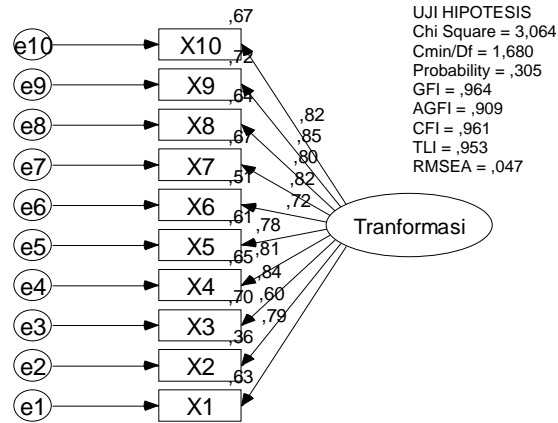
#### II. Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	Nilai (Skor)						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Bagaimana kinerja karyawan anda di tempat anda bekerja?							
1.	Kualitas kerja karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain							
2.	Efisiensi karyawan ini lebih baik dari karyawan lain							
3.	Kemampuan karyawan ini sangat bagus dalam							

	melaksanakan pekerjaan							
4.	Ketepatan karyawan ini sangat bagus dalam melaksanakan pekerjaan							
5.	Pengetahuan karyawan ini berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah sangat baik							
6.	Tingkat kreativitas karyawan ini dalam melaksanakan tugas utama adalah baik							

## **LAMPIRAN**

## KONFIRMATORY ANALISIS





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

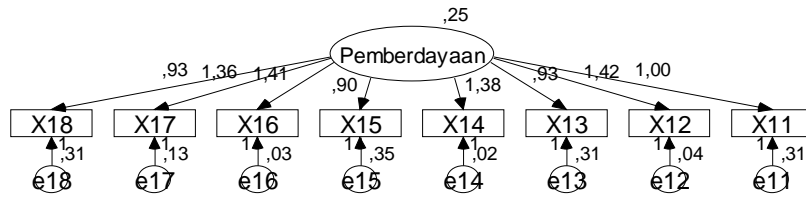
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--- Tranformasi	1,000				
X2 <--- Tranformasi	,772	,099	7,766	***	par_1
X3 <--- Tranformasi	1,133	,096	11,789	***	par_2
X4 <--- Tranformasi	1,032	,094	11,007	***	par_3
X5 <--- Tranformasi	1,081	,101	10,726	***	par_4
X6 <--- Tranformasi	,838	,092	9,090	***	par_5
X7 <--- Tranformasi	1,046	,092	11,394	***	par_6
X8 <--- Tranformasi	1,081	,104	10,375	***	par_7
X9 <--- Tranformasi	1,025	,091	11,248	***	par_8
X10 <--- Tranformasi	,985	,092	10,727	***	par_9

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

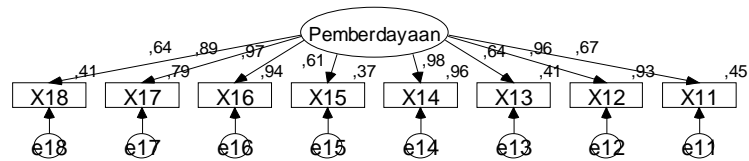
	Estimate
X1 <--- Tranformasi	,793
X2 <--- Tranformasi	,600
X3 <--- Tranformasi	,838
X4 <--- Tranformasi	,805
X5 <--- Tranformasi	,784
X6 <--- Tranformasi	,716
X7 <--- Tranformasi	,821
X8 <--- Tranformasi	,798
X9 <--- Tranformasi	,850

	Estimate
X10<--- Tranformasi	,816

UJI HIPOTESIS  
 Chi Square = 1,024  
 Cmin/Df = 1,753  
 Probability = ,502  
 GFI = ,953  
 AGFI = ,918  
 CFI = ,973  
 TLI = ,959  
 RMSEA = ,062



UJI HIPOTESIS  
 Chi Square = 1,024  
 Cmin/Df = 1,753  
 Probability = ,502  
 GFI = ,953  
 AGFI = ,918  
 CFI = ,973  
 TLI = ,959  
 RMSEA = ,062

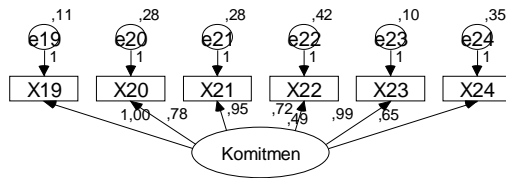


**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

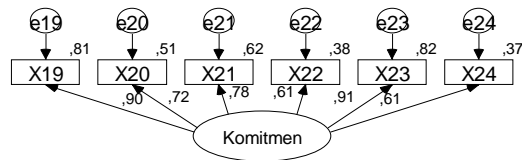
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X11 <--- Pemberdayaan	1,000				
X12 <--- Pemberdayaan	1,415	,135	10,464	***	par_1
X13 <--- Pemberdayaan	,928	,124	7,476	***	par_2
X14 <--- Pemberdayaan	1,378	,130	10,608	***	par_3
X15 <--- Pemberdayaan	,905	,128	7,057	***	par_4
X16 <--- Pemberdayaan	1,412	,134	10,525	***	par_5
X17 <--- Pemberdayaan	1,361	,138	9,844	***	par_6
X18 <--- Pemberdayaan	,931	,125	7,430	***	par_7

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

	Estimate
X11 <--- Pemberdayaan	,668
X12 <--- Pemberdayaan	,962
X13 <--- Pemberdayaan	,644
X14 <--- Pemberdayaan	,978
X15 <--- Pemberdayaan	,607
X16 <--- Pemberdayaan	,968
X17 <--- Pemberdayaan	,887
X18 <--- Pemberdayaan	,640



UJI HIPOTESIS  
 Chi Square = 1,621  
 Cmin/Df = 1,118  
 Probability = ,186  
 GFI = ,981  
 AGFI = ,947  
 CFI = ,961  
 TLI = ,973  
 RMSEA = ,051



UJI HIPOTESIS  
 Chi Square = 1,621  
 Cmin/Df = 1,118  
 Probability = ,186  
 GFI = ,981  
 AGFI = ,947  
 CFI = ,961  
 TLI = ,973  
 RMSEA = ,051

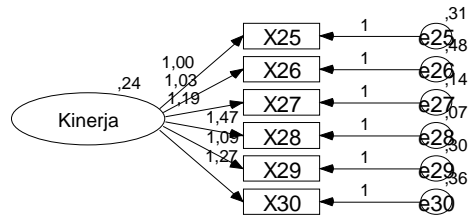
**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X19 <--- Komitmen	1,000				
X20 <--- Komitmen	,785	,076	10,388	***	par_1
X21 <--- Komitmen	,953	,078	12,259	***	par_2
X22 <--- Komitmen	,722	,088	8,166	***	par_3
X23 <--- Komitmen	,989	,059	16,892	***	par_4
X24 <--- Komitmen	,650	,081	8,044	***	par_5

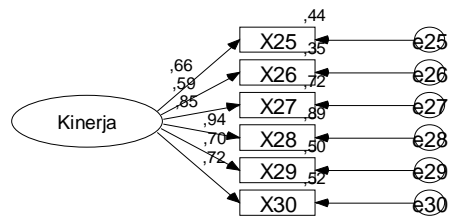
**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
X19 <--- Komitmen	,900
X20 <--- Komitmen	,716
X21 <--- Komitmen	,784
X22 <--- Komitmen	,614
X23 <--- Komitmen	,907
X24 <--- Komitmen	,605

UJI HIPOTESIS  
 Chi Square = 1,511  
 Cmin/Df = 1,293  
 Probability = ,155  
 GFI = ,964  
 AGFI = ,972  
 CFI = ,981  
 TLI = ,966  
 RMSEA = ,071



UJI HIPOTESIS  
 Chi Square = 1,511  
 Cmin/Df = 1,293  
 Probability = ,155  
 GFI = ,964  
 AGFI = ,972  
 CFI = ,981  
 TLI = ,966  
 RMSEA = ,071

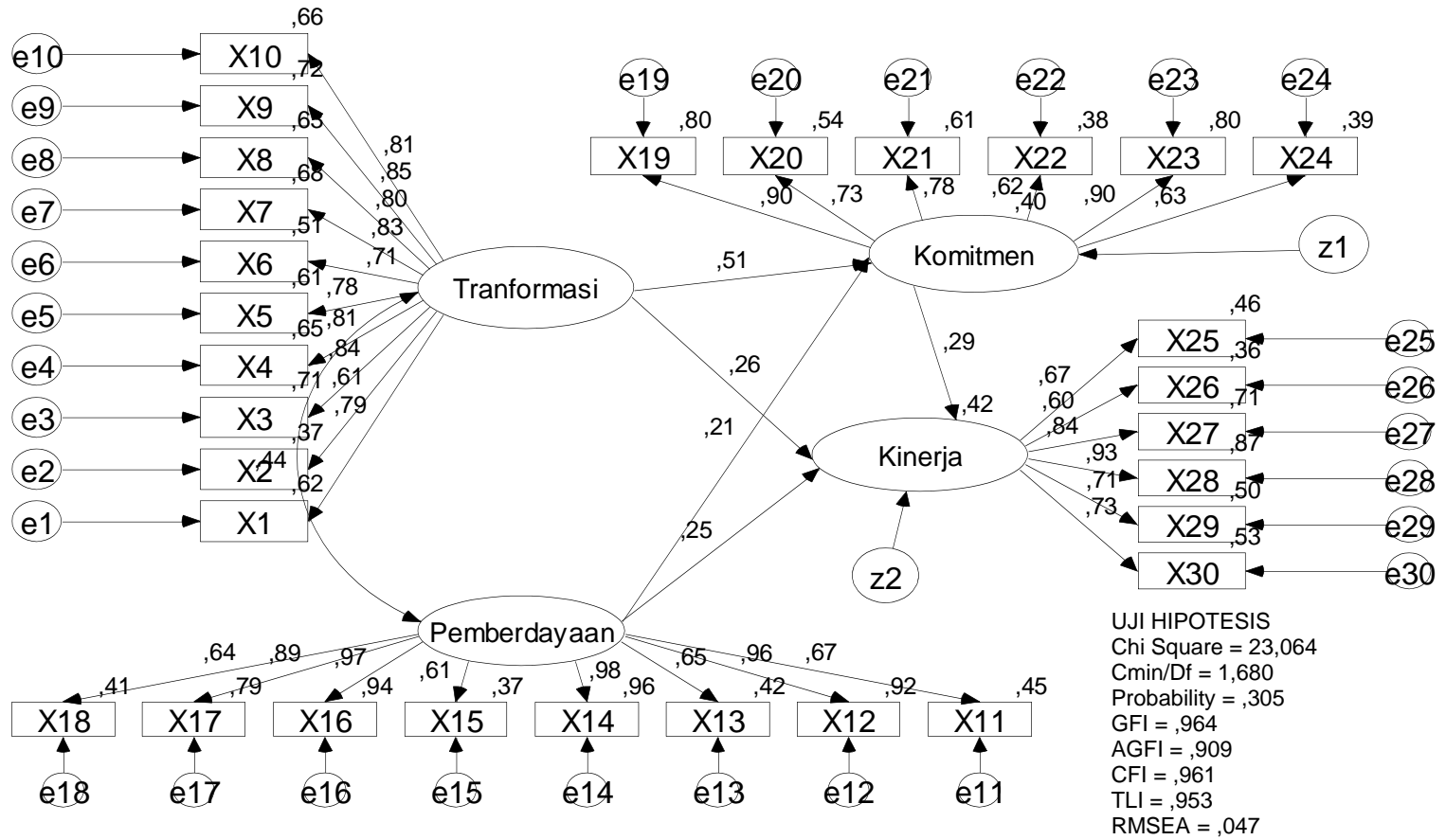
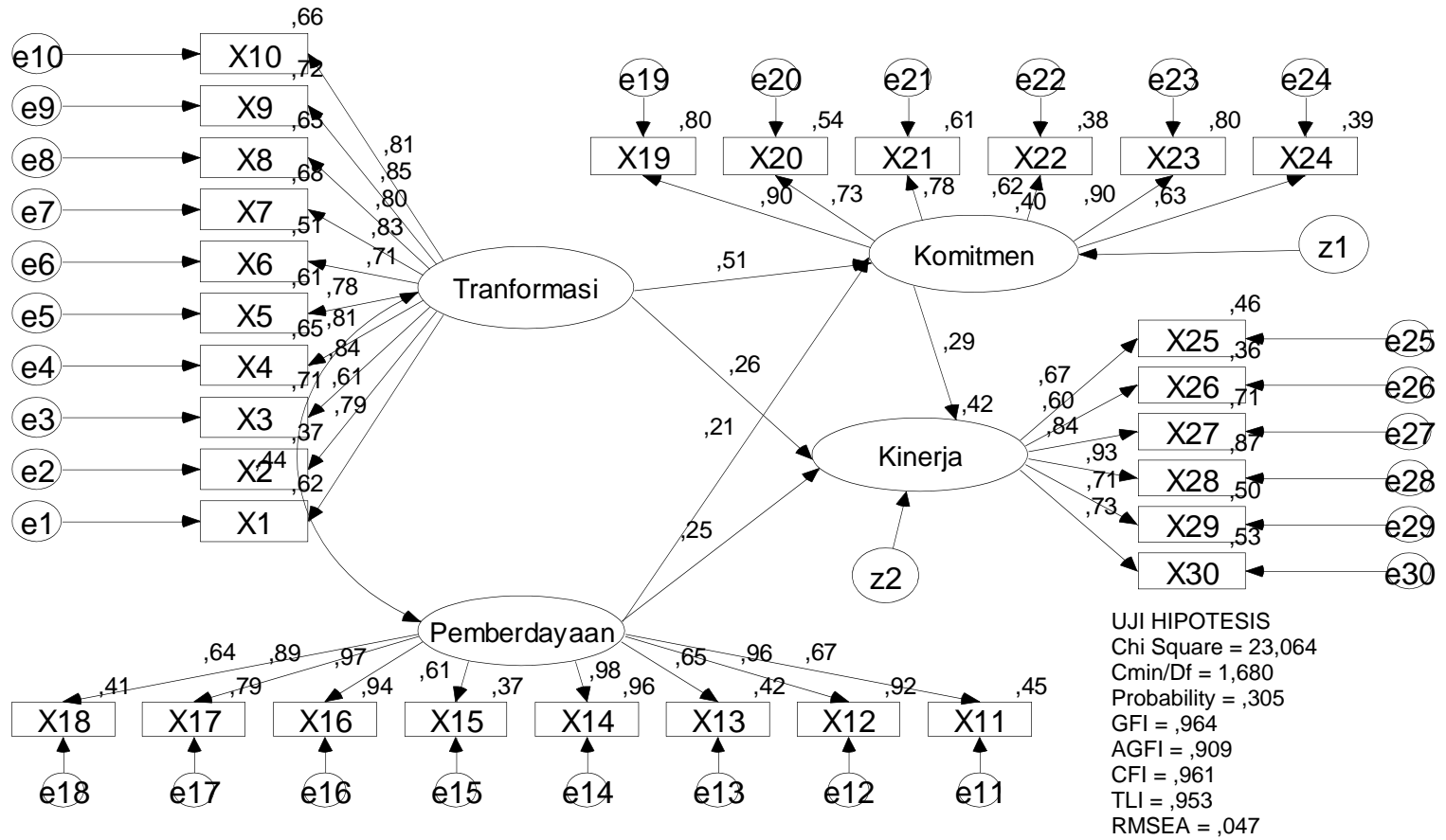


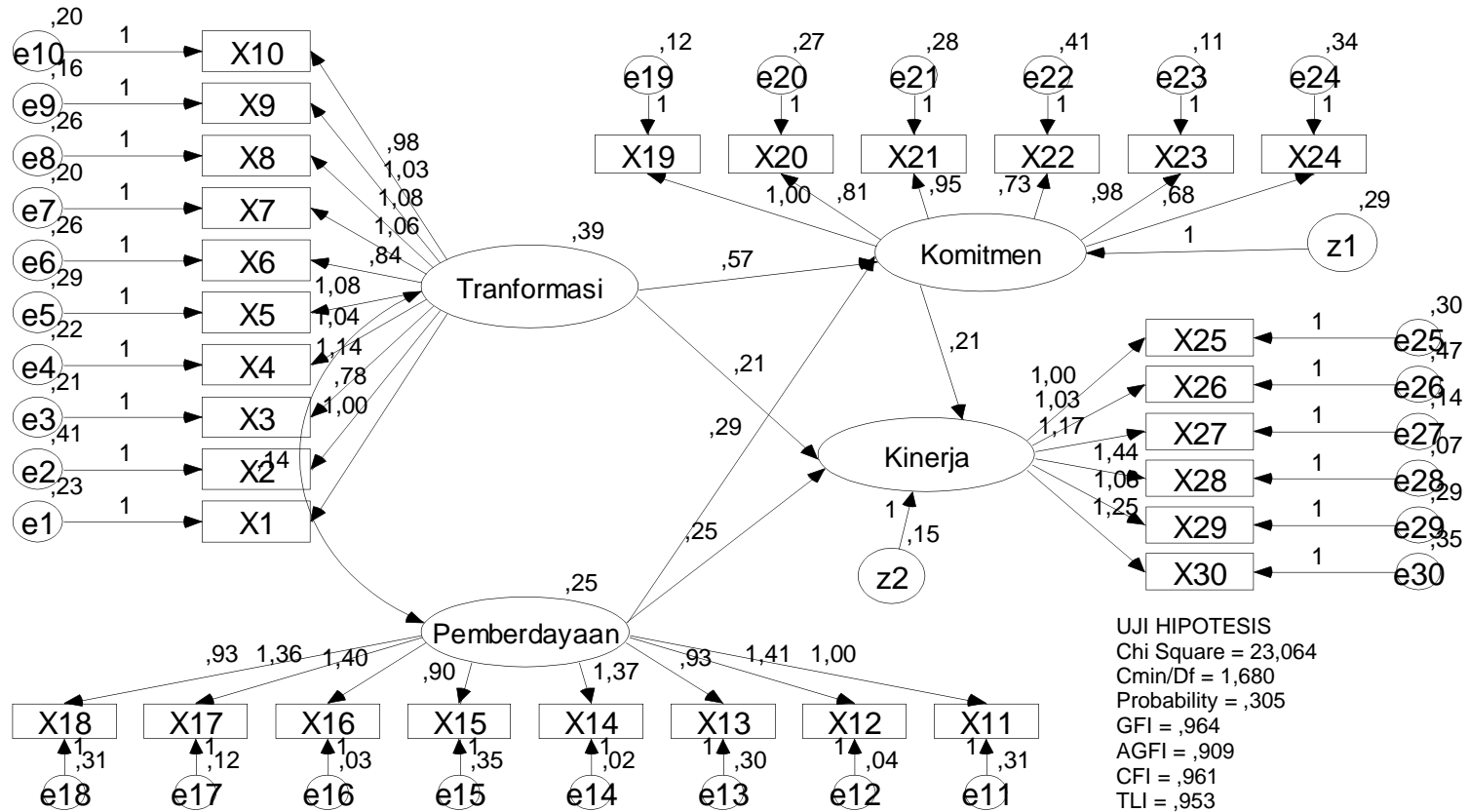
**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X25 <--- Kinerja	1,000				
X26 <--- Kinerja	1,029	,153	6,712	***	par_1
X27 <--- Kinerja	1,190	,131	9,063	***	par_2
X28 <--- Kinerja	1,469	,153	9,599	***	par_3
X29 <--- Kinerja	1,092	,141	7,726	***	par_4
X30 <--- Kinerja	1,268	,161	7,890	***	par_5

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

	Estimate
X25 <--- Kinerja	,664
X26 <--- Kinerja	,592
X27 <--- Kinerja	,846
X28 <--- Kinerja	,942
X29 <--- Kinerja	,704
X30 <--- Kinerja	,724





UJI HIPOTESIS  
 Chi Square = 23,064  
 Cmin/Df = 1,680  
 Probability = ,305  
 GFI = ,964  
 AGFI = ,909  
 CFI = ,961  
 TLI = ,953  
 RMSEA = ,047

**Analysis Summary**

**Date and Time**

Date: 08 Desember 2013

Time: 14:58:32

**Title**

Satria: 08 Desember 2013 02:58

**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 150

**Variable Summary (Group number 1)**

**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

X1

X2

X3

X4

X5

X6

X7

X8

X9

X10

X11

X12

X13

X14

X15

X16

X17

X18

X19

X20

X21

X22

X23

X24

X25

X26

X27

X28

X29

X30

Unobserved, endogenous variables

Komitmen

Kinerja

Unobserved, exogenous variables

Tranformasi

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e7

e8

e9

e10

Pemberdayaan

e11

e12

e13

e14

e15

e16

e17

e18

e19

e20

e21

e22

e23

e24

e25

e26

e27

e28

e29

e30

z1

z2

**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model: 66

Number of observed variables: 30

Number of unobserved variables: 36

Number of exogenous variables: 34

Number of endogenous variables: 32

**Parameter summary (Group number 1)**

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	36	0	0	0	0	36
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	31	1	34	0	0	66
Total	67	1	34	0	0	102

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X30	4,000	7,000	-,657	-2,283	-,123	-,307
X29	4,000	7,000	-,742	-1,710	,467	1,167
X28	3,000	7,000	-1,035	-2,175	1,721	2,303
X27	3,000	7,000	-,817	-2,087	2,142	2,356
X26	3,000	7,000	-,431	-2,155	-,190	-,474
X25	3,000	7,000	-,640	-2,198	,912	2,279
X24	4,000	7,000	-,897	-2,486	-,327	-,816
X23	4,000	7,000	-,547	-1,737	-,513	-1,283

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X22	4,000	7,000	-,940	-1,702	-,041	-,101
X21	4,000	7,000	-,626	-2,132	-,523	-1,309
X20	4,000	7,000	-1,050	-2,250	,379	,947
X19	4,000	7,000	-,534	-1,668	-,631	-1,578
X18	4,000	7,000	-,830	-2,148	,644	1,611
X17	4,000	7,000	-,696	-2,478	,447	1,118
X16	4,000	7,000	-,626	-2,130	,479	1,199
X15	4,000	7,000	-,669	-2,346	-,023	-,058
X14	4,000	7,000	-,615	-2,073	,719	1,797
X13	4,000	7,000	-,847	-2,237	,757	1,892
X12	4,000	7,000	-,583	-1,915	,338	,846
X11	3,000	7,000	-1,020	-2,098	1,834	1,584
X10	4,000	7,000	-,480	-2,399	-,323	-,807
X9	4,000	7,000	-,446	-2,231	-,345	-,863
X8	4,000	7,000	-,484	-2,419	-,501	-1,252
X7	3,000	7,000	-,872	-2,360	,894	2,234
X6	4,000	7,000	-,507	-2,533	-,082	-,204
X5	3,000	7,000	-,917	-1,583	,919	2,297
X4	3,000	7,000	-,774	-1,871	,667	1,666
X3	3,000	7,000	-,653	-2,264	,041	,103
X2	3,000	7,000	-,749	-1,744	1,152	1,881
X1	4,000	7,000	-,423	-2,113	-,635	-1,587

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Multivariate					1,501	1,683

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
110	34,617	,257	,070
123	34,586	,258	,053
25	34,475	,262	,047
75	34,389	,266	,039
11	33,714	,292	,118
80	33,343	,308	,173
112	33,251	,312	,156
139	33,099	,318	,156
55	32,530	,343	,300
86	32,442	,347	,277
5	32,151	,361	,338
37	31,292	,401	,670
109	30,986	,416	,741
47	30,871	,422	,732
34	30,667	,432	,760
99	30,224	,454	,862
45	29,849	,473	,918
40	29,319	,501	,971
36	29,119	,511	,977

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
23	28,685	,534	,992
39	28,589	,539	,991
67	28,435	,547	,992
83	28,237	,558	,994
136	26,541	,647	1,000
137	26,467	,651	1,000
96	25,735	,689	1,000
104	24,994	,725	1,000
102	24,542	,747	1,000
100	24,382	,754	1,000
43	24,231	,761	1,000
113	24,228	,762	1,000
51	23,344	,801	1,000
93	23,292	,803	1,000
69	22,556	,833	1,000
74	22,388	,840	1,000
138	22,194	,847	1,000
54	21,944	,856	1,000
118	21,852	,859	1,000
10	21,694	,865	1,000
117	20,933	,890	1,000
56	20,920	,890	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
105	20,886	,891	1,000
98	20,654	,898	1,000
50	20,422	,905	1,000
16	20,414	,905	1,000
122	20,396	,906	1,000
90	20,312	,908	1,000
81	20,289	,909	1,000
68	20,114	,914	1,000
14	19,652	,925	1,000
49	19,387	,932	1,000
124	19,016	,940	1,000
18	18,680	,946	1,000
48	18,626	,947	1,000

**Sample Moments (Group number 1)**

**Sample Covariances (Group number 1)**

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X30	,746																
X29	,408	,586															
X28	,462	,378	,592														
X27	,334	,345	,426	,481													
X26	,259	,182	,380	,285	,735												
X25	,288	,255	,349	,293	,367	,551											
X24	,259	,185	,252	,177	,296	,189	,560										
X23	,183	,189	,241	,192	,262	,201	,271	,577									
X22	,218	,175	,240	,177	,257	,177	,345	,334	,671								
X21	,235	,215	,231	,149	,218	,172	,305	,468	,371	,716							
X20	,252	,187	,254	,205	,302	,191	,405	,340	,390	,321	,584						

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X19	,243	,229	,269	,205	,228	,161	,287	,499	,289	,456	,383	,600					
X18	,243	,190	,247	,169	,165	,184	,248	,142	,181	,142	,238	,171	,532				
X17	,281	,188	,245	,177	,190	,176	,228	,190	,158	,180	,222	,224	,388	,591			
X16	,241	,151	,226	,148	,239	,220	,204	,185	,143	,175	,212	,212	,302	,470	,535		
X15	,183	,160	,192	,157	,109	,113	,279	,108	,150	,113	,235	,163	,326	,370	,311	,558	
X14	,260	,183	,240	,164	,216	,224	,193	,173	,123	,188	,207	,213	,312	,472	,491	,313	,499
X13	,243	,203	,246	,168	,185	,190	,245	,141	,186	,141	,235	,169	,511	,382	,301	,311	,305
X12	,234	,160	,223	,149	,237	,235	,185	,182	,130	,185	,186	,209	,307	,478	,509	,288	,492
X11	,283	,215	,261	,192	,202	,194	,291	,177	,194	,175	,293	,212	,482	,404	,345	,348	,333
X10	,182	,146	,191	,165	,155	,155	,252	,262	,195	,268	,240	,256	,164	,194	,171	,160	,169
X9	,188	,155	,215	,193	,141	,197	,213	,259	,175	,225	,228	,280	,182	,222	,213	,165	,217
X8	,234	,192	,218	,206	,174	,265	,255	,271	,229	,271	,248	,244	,210	,259	,246	,177	,233
X7	,216	,266	,294	,261	,259	,244	,204	,304	,198	,260	,246	,272	,184	,185	,154	,135	,168



X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

,522

X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
,320	,544											
,481	,322	,564										
,163	,174	,175	,572									
,181	,215	,206	,455	,570								
,210	,246	,264	,478	,545	,720							
,196	,164	,211	,346	,369	,398	,637						
,135	,200	,140	,438	,401	,412	,265	,537					
,136	,147	,182	,492	,375	,425	,493	,331	,746				
,201	,207	,214	,318	,434	,385	,511	,291	,371	,644			
,228	,215	,266	,341	,437	,452	,523	,287	,461	,554	,717		
,127	,180	,134	,269	,227	,242	,370	,277	,396	,284	,360	,649	
,128	,155	,146	,375	,330	,352	,429	,301	,481	,407	,517	,413	,623

Condition number = 900,780

Eigenvalues

7,773 2,102 1,395 1,129 ,735 ,675 ,626 ,550 ,357 ,338 ,319 ,290 ,249 ,224 ,195 ,173 ,161 ,138 ,132 ,105 ,095 ,086 ,072 ,060 ,051 ,045 ,035 ,027  
,015 ,009

Determinant of sample covariance matrix = 4.369

**Sample Correlations (Group number 1)**

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16
X30	1,000														
X29	,617	1,000													
X28	,696	,641	1,000												
X27	,558	,649	,799	1,000											
X26	,350	,278	,577	,480	1,000										
X25	,449	,450	,611	,569	,576	1,000									
X24	,400	,324	,438	,342	,461	,341	1,000								
X23	,278	,324	,413	,363	,402	,356	,476	1,000							
X22	,307	,279	,381	,311	,366	,291	,563	,536	1,000						
X21	,322	,332	,355	,253	,300	,274	,482	,728	,535	1,000					
X20	,381	,320	,433	,387	,461	,336	,709	,586	,622	,496	1,000				
X19	,363	,387	,452	,382	,343	,281	,495	,847	,456	,695	,647	1,000			

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16
X18	,386	,341	,441	,333	,263	,339	,454	,257	,303	,230	,427	,302	1,000		
X17	,422	,319	,414	,331	,288	,308	,396	,326	,252	,276	,378	,376	,692	1,000	
X16	,381	,270	,402	,292	,381	,405	,373	,333	,239	,283	,379	,374	,566	,836	1,000
X15	,283	,280	,334	,303	,171	,203	,498	,190	,244	,179	,412	,281	,597	,644	,568
X14	,427	,338	,443	,335	,356	,426	,366	,323	,212	,315	,384	,390	,605	,869	,951
X13	,390	,367	,442	,335	,299	,353	,454	,257	,313	,231	,426	,302	,968	,686	,570
X12	,367	,284	,394	,292	,375	,429	,336	,325	,215	,297	,330	,366	,570	,842	,945
X11	,436	,374	,453	,368	,314	,348	,517	,311	,315	,275	,511	,364	,880	,699	,628
X10	,278	,252	,328	,314	,240	,277	,445	,456	,315	,419	,416	,437	,297	,334	,310
X9	,288	,268	,370	,368	,217	,352	,378	,452	,282	,352	,395	,479	,330	,382	,385
X8	,319	,295	,333	,349	,240	,421	,401	,420	,330	,378	,383	,371	,339	,398	,396
X7	,313	,435	,479	,471	,379	,412	,342	,502	,303	,385	,404	,440	,316	,302	,264
X6	,255	,270	,301	,349	,195	,346	,345	,336	,221	,302	,293	,366	,253	,309	,368

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16
X5	,288	,341	,368	,341	,318	,305	,431	,450	,276	,385	,415	,423	,196	,243	,208
X4	,310	,344	,404	,390	,304	,349	,293	,427	,172	,344	,333	,453	,322	,358	,336
X3	,330	,393	,473	,430	,332	,399	,389	,445	,290	,341	,435	,478	,349	,382	,354
X2	,285	,426	,384	,399	,420	,355	,376	,317	,216	,314	,387	,353	,192	,268	,311
X1	,256	,355	,331	,315	,287	,314	,350	,355	,198	,346	,378	,371	,200	,256	,264

X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1



X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
,284	,317	,298	,311	,308	1,000									
,292	,406	,332	,386	,363	,796	1,000								
,279	,389	,342	,393	,414	,745	,851	1,000							
,227	,297	,340	,279	,352	,573	,613	,587	1,000						
,217	,365	,254	,370	,255	,790	,724	,662	,453	1,000					
,238	,245	,218	,231	,280	,754	,575	,580	,715	,524	1,000				
,231	,381	,347	,349	,355	,524	,716	,565	,799	,494	,536	1,000			
,271	,385	,373	,344	,418	,533	,683	,629	,774	,463	,631	,815	1,000		
,193	,336	,218	,304	,222	,442	,373	,354	,575	,469	,569	,439	,528	1,000	
,211	,305	,224	,266	,246	,627	,554	,525	,682	,520	,706	,643	,773	,650	1,000

Condition number = 788,042

Eigenvalues

12,870 3,586 2,275 1,861 1,304 1,065 ,992 ,870 ,605 ,543 ,485 ,459 ,418 ,355 ,311 ,273 ,262 ,229 ,220 ,178 ,164 ,141 ,123 ,103 ,083 ,071 ,060 ,050 ,028 ,016



**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 165

Number of distinct parameters to be estimated: 66

Degrees of freedom (165 - 66): 99

**Result (Default model)**

Minimum was achieved

Chi-square = 127,945

Degrees of freedom = 99

Probability level = ,215

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen <--- Tranformasi	,573	,097	5,875	***	par_27
Komitmen <--- Pemberdayaan	,286	,111	2,587	,010	par_28
Kinerja <--- Tranformasi	,207	,079	2,625	,009	par_29
Kinerja <--- Pemberdayaan	,247	,085	2,918	,004	par_30
Kinerja <--- Komitmen	,207	,071	2,915	,004	par_31
X1 <--- Tranformasi	1,000				
X2 <--- Tranformasi	,783	,100	7,847	***	par_1
X3 <--- Tranformasi	1,143	,097	11,821	***	par_2

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	<--- Tranformasi	1,039	,094	11,019	***	par_3
X5	<--- Tranformasi	1,084	,102	10,681	***	par_4
X6	<--- Tranformasi	,837	,092	9,088	***	par_5
X7	<--- Tranformasi	1,056	,092	11,432	***	par_6
X8	<--- Tranformasi	1,082	,104	10,403	***	par_7
X9	<--- Tranformasi	1,026	,091	11,278	***	par_8
X10	<--- Tranformasi	,984	,092	10,721	***	par_9
X11	<--- Pemberdayaan	1,000				
X12	<--- Pemberdayaan	1,408	,134	10,532	***	par_10
X13	<--- Pemberdayaan	,928	,123	7,532	***	par_11
X14	<--- Pemberdayaan	1,372	,128	10,687	***	par_12
X15	<--- Pemberdayaan	,903	,127	7,097	***	par_13
X16	<--- Pemberdayaan	1,404	,133	10,594	***	par_14
X17	<--- Pemberdayaan	1,356	,137	9,915	***	par_15
X18	<--- Pemberdayaan	,930	,124	7,487	***	par_16
X19	<--- Komitmen	1,000				
X20	<--- Komitmen	,806	,076	10,625	***	par_17
X21	<--- Komitmen	,951	,078	12,139	***	par_18
X22	<--- Komitmen	,732	,089	8,247	***	par_19
X23	<--- Komitmen	,982	,060	16,494	***	par_20
X24	<--- Komitmen	,677	,081	8,339	***	par_21
X25	<--- Kinerja	1,000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X26	<--- Kinerja	1,030	,149	6,890	***	par_22
X27	<--- Kinerja	1,168	,127	9,198	***	par_23
X28	<--- Kinerja	1,436	,146	9,822	***	par_24
X29	<--- Kinerja	1,082	,137	7,877	***	par_25
X30	<--- Kinerja	1,253	,156	8,031	***	par_26

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

	Estimate
Komitmen <--- Transformasi	,515
Komitmen <--- Pemberdayaan	,208
Kinerja <--- Transformasi	,258
Kinerja <--- Pemberdayaan	,248
Kinerja <--- Komitmen	,287
X1 <--- Transformasi	,790
X2 <--- Transformasi	,606
X3 <--- Transformasi	,842
X4 <--- Transformasi	,807
X5 <--- Transformasi	,783
X6 <--- Transformasi	,712
X7 <--- Transformasi	,826
X8 <--- Transformasi	,796
X9 <--- Transformasi	,848
X10 <--- Transformasi	,812

		Estimate
X11	<--- Pemberdayaan	,671
X12	<--- Pemberdayaan	,962
X13	<--- Pemberdayaan	,647
X14	<--- Pemberdayaan	,978
X15	<--- Pemberdayaan	,609
X16	<--- Pemberdayaan	,967
X17	<--- Pemberdayaan	,888
X18	<--- Pemberdayaan	,642
X19	<--- Komitmen	,896
X20	<--- Komitmen	,732
X21	<--- Komitmen	,780
X22	<--- Komitmen	,620
X23	<--- Komitmen	,897
X24	<--- Komitmen	,628
X25	<--- Kinerja	,675
X26	<--- Kinerja	,602
X27	<--- Kinerja	,843
X28	<--- Kinerja	,935
X29	<--- Kinerja	,708
X30	<--- Kinerja	,726

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	----------	------	------	---	-------

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Tranformasi<-->Pemberdayaan	,138	,033	4,214	***	par_32

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Tranformasi<--> Pemberdayaan	,440

**Variiances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Tranformasi	,389	,069	5,671	***	par_33
Pemberdayaan	,254	,055	4,610	***	par_34
z1	,288	,045	6,440	***	par_35
z2	,146	,033	4,474	***	par_36
e1	,234	,031	7,541	***	par_37
e2	,410	,050	8,273	***	par_38
e3	,208	,031	6,815	***	par_39
e4	,224	,031	7,320	***	par_40
e5	,288	,037	7,729	***	par_41
e6	,265	,034	7,784	***	par_42
e7	,203	,029	7,056	***	par_43
e8	,264	,036	7,308	***	par_44
e9	,160	,024	6,688	***	par_45
e10	,195	,028	6,972	***	par_46
e11	,310	,037	8,463	***	par_47

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e12	,041	,006	6,612	***	par_48
e13	,304	,036	8,476	***	par_49
e14	,021	,004	5,087	***	par_50
e15	,351	,041	8,527	***	par_51
e16	,034	,006	6,257	***	par_52
e17	,125	,016	7,975	***	par_53
e18	,313	,037	8,482	***	par_54
e19	,118	,021	5,607	***	par_55
e20	,271	,036	7,531	***	par_56
e21	,281	,037	7,550	***	par_57
e22	,413	,051	8,044	***	par_58
e23	,113	,021	5,502	***	par_59
e24	,339	,043	7,934	***	par_60
e25	,300	,037	8,017	***	par_61
e26	,469	,057	8,244	***	par_62
e27	,139	,020	6,952	***	par_63
e28	,075	,018	4,065	***	par_64
e29	,292	,037	7,858	***	par_65
e30	,353	,045	7,882	***	par_66

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Komitmen	,402

	Estimate
Kinerja	,418
X30	,528
X29	,502
X28	,873
X27	,711
X26	,362
X25	,455
X24	,394
X23	,804
X22	,385
X21	,608
X20	,536
X19	,803
X18	,413
X17	,789
X16	,936
X15	,370
X14	,957
X13	,418
X12	,925
X11	,450
X10	,659

	Estimate
X9	,719
X8	,633
X7	,682
X6	,507
X5	,613
X4	,652
X3	,709
X2	,368
X1	,624

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

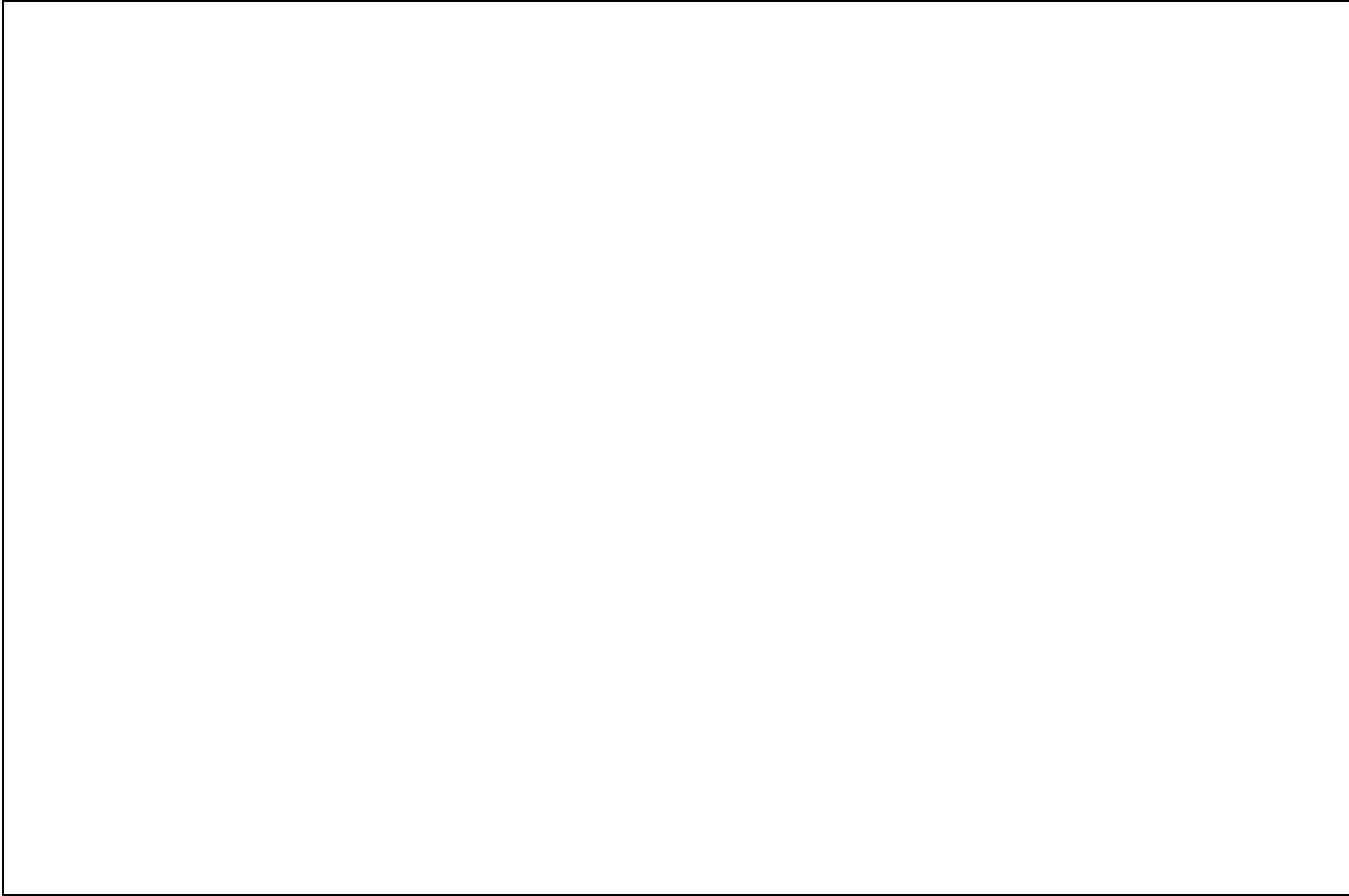
	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18
Pemberdayaan	,254																
Tranformasi	,138	,389															
Komitmen	,152	,262	,482														
Kinerja	,123	,169	,192	,251													
X30	,154	,212	,240	,314	,746												
X29	,133	,183	,207	,272	,340	,586											
X28	,176	,243	,275	,360	,451	,390	,592										
X27	,143	,197	,224	,293	,367	,317	,421	,481									
X26	,126	,174	,197	,258	,324	,280	,371	,302	,735								
X25	,123	,169	,192	,251	,314	,272	,360	,293	,258	,551							
X24	,103	,177	,326	,130	,162	,140	,186	,151	,133	,130	,560						
X23	,149	,257	,473	,188	,236	,203	,270	,220	,194	,188	,320	,577					

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18
X22	,111	,192	,353	,140	,176	,152	,201	,164	,144	,140	,239	,346	,671				
X21	,144	,250	,458	,182	,228	,197	,262	,213	,188	,182	,310	,450	,335	,716			
X20	,122	,211	,388	,154	,193	,167	,221	,180	,159	,154	,263	,381	,284	,369	,584		
X19	,152	,262	,482	,192	,240	,207	,275	,224	,197	,192	,326	,473	,353	,458	,388	,600	
X18	,236	,129	,141	,114	,143	,123	,164	,133	,118	,114	,096	,139	,103	,134	,114	,141	,532
X17	,344	,187	,206	,166	,208	,180	,239	,194	,171	,166	,139	,202	,151	,196	,166	,206	,320
X16	,356	,194	,213	,172	,216	,186	,247	,201	,177	,172	,144	,209	,156	,203	,172	,213	,331
X15	,229	,125	,137	,111	,139	,120	,159	,129	,114	,111	,093	,134	,100	,130	,110	,137	,213
X14	,348	,190	,208	,168	,211	,182	,241	,196	,173	,168	,141	,204	,152	,198	,168	,208	,324
X13	,235	,128	,141	,114	,143	,123	,163	,133	,117	,114	,095	,138	,103	,134	,113	,141	,219
X12	,357	,195	,214	,173	,216	,187	,248	,202	,178	,173	,145	,210	,156	,203	,172	,214	,332
X11	,254	,138	,152	,123	,154	,133	,176	,143	,126	,123	,103	,149	,111	,144	,122	,152	,236
X10	,136	,383	,258	,166	,208	,180	,239	,194	,171	,166	,175	,253	,189	,246	,208	,258	,127
X9	,142	,399	,269	,173	,217	,188	,249	,203	,179	,173	,182	,264	,197	,256	,217	,269	,132

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18
X8	,150	,421	,284	,183	,229	,198	,262	,214	,188	,183	,192	,279	,208	,270	,229	,284	,139
X7	,146	,411	,277	,178	,224	,193	,256	,208	,184	,178	,187	,272	,203	,264	,223	,277	,136
X6	,116	,326	,220	,141	,177	,153	,203	,165	,146	,141	,149	,215	,161	,209	,177	,220	,108
X5	,150	,422	,284	,183	,230	,198	,263	,214	,189	,183	,192	,279	,208	,271	,229	,284	,139
X4	,144	,404	,273	,175	,220	,190	,252	,205	,181	,175	,184	,267	,199	,259	,220	,273	,134
X3	,158	,445	,300	,193	,242	,209	,277	,225	,199	,193	,203	,294	,219	,285	,242	,300	,147
X2	,108	,305	,205	,132	,166	,143	,190	,154	,136	,132	,139	,202	,150	,195	,165	,205	,101
X1	,138	,389	,262	,169	,212	,183	,243	,197	,174	,169	,177	,257	,192	,250	,211	,262	,129

X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1

X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
,591																
,483	,535															
,311	,322	,558														
,472	,489	,314	,499													
,319	,330	,213	,323	,522												
,484	,502	,323	,490	,331	,544											
,344	,356	,229	,348	,235	,357	,564										
,184	,191	,123	,187	,126	,191	,136	,572									
,192	,199	,128	,195	,132	,200	,142	,393	,570								
,203	,210	,135	,205	,139	,211	,150	,414	,432	,720							
,198	,205	,132	,200	,135	,205	,146	,404	,422	,445	,637						
,157	,162	,104	,159	,107	,163	,116	,320	,334	,352	,344	,537					
,203	,210	,135	,206	,139	,211	,150	,415	,433	,457	,446	,353	,746				
,195	,202	,130	,197	,133	,202	,144	,398	,415	,437	,427	,338	,438	,644			

X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
,214	,222	,143	,217	,147	,222	,158	,438	,456	,481	,470	,372	,482	,462	,717		
,147	,152	,098	,148	,100	,152	,108	,300	,313	,330	,322	,255	,330	,316	,348	,649	
,187	,194	,125	,190	,128	,195	,138	,383	,399	,421	,411	,326	,422	,404	,445	,305	,623

**Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)**

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20
Pemberdayaan	1,000														
Tranformasi	,440	1,000													
Komitmen	,434	,606	1,000												
Kinerja	,486	,541	,551	1,000											
X30	,353	,393	,400	,726	1,000										
X29	,344	,383	,390	,708	,515	1,000									
X28	,454	,505	,515	,935	,679	,662	1,000								
X27	,410	,456	,465	,843	,612	,597	,788	1,000							

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20
X26	,293	,325	,332	,602	,437	,426	,562	,507	1,000						
X25	,328	,365	,372	,675	,490	,478	,630	,569	,406	1,000					
X24	,272	,380	,628	,346	,251	,245	,323	,291	,208	,233	1,000				
X23	,389	,543	,897	,494	,359	,350	,462	,417	,297	,333	,563	1,000			
X22	,269	,376	,620	,342	,248	,242	,319	,288	,206	,231	,389	,556	1,000		
X21	,338	,473	,780	,430	,312	,304	,402	,362	,259	,290	,489	,699	,484	1,000	
X20	,318	,443	,732	,403	,293	,286	,377	,340	,243	,272	,459	,656	,454	,571	1,000
X19	,389	,543	,896	,494	,359	,350	,461	,416	,297	,333	,562	,803	,556	,699	,656
X18	,642	,282	,279	,312	,227	,221	,292	,263	,188	,211	,175	,250	,173	,217	,204
X17	,888	,391	,385	,432	,314	,306	,403	,364	,260	,291	,242	,346	,239	,301	,282
X16	,967	,425	,420	,470	,341	,333	,439	,396	,283	,317	,263	,376	,260	,327	,307
X15	,609	,268	,264	,296	,215	,210	,276	,249	,178	,200	,166	,237	,164	,206	,193
X14	,978	,430	,425	,476	,345	,337	,444	,401	,286	,321	,266	,381	,263	,331	,311
X13	,647	,284	,281	,314	,228	,223	,294	,265	,189	,212	,176	,252	,174	,219	,205

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20
X12	,962	,423	,417	,467	,340	,331	,437	,394	,281	,315	,262	,374	,259	,326	,305
X11	,671	,295	,291	,326	,237	,231	,305	,275	,196	,220	,183	,261	,181	,227	,213
X10	,357	,812	,492	,439	,319	,311	,410	,370	,264	,296	,309	,441	,305	,384	,360
X9	,373	,848	,514	,459	,333	,325	,429	,387	,276	,309	,322	,461	,319	,401	,376
X8	,350	,796	,482	,430	,313	,305	,402	,363	,259	,290	,303	,432	,299	,376	,353
X7	,363	,826	,500	,446	,324	,316	,417	,376	,269	,301	,314	,449	,310	,390	,366
X6	,313	,712	,432	,385	,280	,273	,360	,325	,232	,260	,271	,387	,268	,337	,316
X5	,344	,783	,475	,424	,308	,300	,396	,357	,255	,286	,298	,426	,294	,370	,347
X4	,355	,807	,489	,437	,317	,309	,408	,368	,263	,295	,307	,439	,303	,382	,358
X3	,370	,842	,510	,455	,331	,323	,426	,384	,274	,307	,320	,457	,316	,398	,373
X2	,267	,606	,367	,328	,238	,232	,306	,276	,197	,221	,231	,329	,228	,287	,269
X1	,347	,790	,479	,427	,310	,303	,399	,360	,257	,288	,300	,429	,297	,373	,350



X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
1,000																		
,250	1,000																	
,345	,570	1,000																
,376	,621	,859	1,000															
,237	,391	,541	,589	1,000														
,380	,628	,869	,946	,595	1,000													
,251	,415	,574	,625	,393	,633	1,000												
,374	,618	,854	,930	,585	,941	,622	1,000											
,261	,431	,596	,649	,408	,656	,434	,645	1,000										
,441	,229	,317	,345	,217	,349	,231	,343	,239	1,000									
,460	,240	,331	,361	,227	,365	,241	,359	,250	,688	1,000								
,432	,225	,311	,338	,213	,342	,226	,337	,235	,646	,675	1,000							
,448	,233	,322	,351	,221	,355	,235	,349	,244	,670	,700	,657	1,000						



	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12
X25	,314	,272	,360	,293	,258	,551													
X24	,162	,140	,186	,151	,133	,130	,560												
X23	,236	,203	,270	,220	,194	,188	,320	,577											
X22	,176	,152	,201	,164	,144	,140	,239	,346	,671										
X21	,228	,197	,262	,213	,188	,182	,310	,450	,335	,716									
X20	,193	,167	,221	,180	,159	,154	,263	,381	,284	,369	,584								
X19	,240	,207	,275	,224	,197	,192	,326	,473	,353	,458	,388	,600							
X18	,143	,123	,164	,133	,118	,114	,096	,139	,103	,134	,114	,141	,532						
X17	,208	,180	,239	,194	,171	,166	,139	,202	,151	,196	,166	,206	,320	,591					
X16	,216	,186	,247	,201	,177	,172	,144	,209	,156	,203	,172	,213	,331	,483	,535				
X15	,139	,120	,159	,129	,114	,111	,093	,134	,100	,130	,110	,137	,213	,311	,322	,558			
X14	,211	,182	,241	,196	,173	,168	,141	,204	,152	,198	,168	,208	,324	,472	,489	,314	,499		
X13	,143	,123	,163	,133	,117	,114	,095	,138	,103	,134	,113	,141	,219	,319	,330	,213	,323	,522	

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12
X12	,216	,187	,248	,202	,178	,173	,145	,210	,156	,203	,172	,214	,332	,484	,502	,323	,490	,331	,544
X11	,154	,133	,176	,143	,126	,123	,103	,149	,111	,144	,122	,152	,236	,344	,356	,229	,348	,235	,357
X10	,208	,180	,239	,194	,171	,166	,175	,253	,189	,246	,208	,258	,127	,184	,191	,123	,187	,126	,191
X9	,217	,188	,249	,203	,179	,173	,182	,264	,197	,256	,217	,269	,132	,192	,199	,128	,195	,132	,200
X8	,229	,198	,262	,214	,188	,183	,192	,279	,208	,270	,229	,284	,139	,203	,210	,135	,205	,139	,211
X7	,224	,193	,256	,208	,184	,178	,187	,272	,203	,264	,223	,277	,136	,198	,205	,132	,200	,135	,205
X6	,177	,153	,203	,165	,146	,141	,149	,215	,161	,209	,177	,220	,108	,157	,162	,104	,159	,107	,163
X5	,230	,198	,263	,214	,189	,183	,192	,279	,208	,271	,229	,284	,139	,203	,210	,135	,206	,139	,211
X4	,220	,190	,252	,205	,181	,175	,184	,267	,199	,259	,220	,273	,134	,195	,202	,130	,197	,133	,202
X3	,242	,209	,277	,225	,199	,193	,203	,294	,219	,285	,242	,300	,147	,214	,222	,143	,217	,147	,222
X2	,166	,143	,190	,154	,136	,132	,139	,202	,150	,195	,165	,205	,101	,147	,152	,098	,148	,100	,152
X1	,212	,183	,243	,197	,174	,169	,177	,257	,192	,250	,211	,262	,129	,187	,194	,125	,190	,128	,195

X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
-----	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
,564										
,136	,572									
,142	,393	,570								
,150	,414	,432	,720							
,146	,404	,422	,445	,637						
,116	,320	,334	,352	,344	,537					
,150	,415	,433	,457	,446	,353	,746				
,144	,398	,415	,437	,427	,338	,438	,644			

X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
,158	,438	,456	,481	,470	,372	,482	,462	,717		
,108	,300	,313	,330	,322	,255	,330	,316	,348	,649	
,138	,383	,399	,421	,411	,326	,422	,404	,445	,305	,623

**Implied Correlations (Group number 1 - Default model)**

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X30	1,000																
X29	,515	1,000															
X28	,679	,662	1,000														
X27	,612	,597	,788	1,000													
X26	,437	,426	,562	,507	1,000												
X25	,490	,478	,630	,569	,406	1,000											
X24	,251	,245	,323	,291	,208	,233	1,000										
X23	,359	,350	,462	,417	,297	,333	,563	1,000									
X22	,248	,242	,319	,288	,206	,231	,389	,556	1,000								
X21	,312	,304	,402	,362	,259	,290	,489	,699	,484	1,000							
X20	,293	,286	,377	,340	,243	,272	,459	,656	,454	,571	1,000						
X19	,359	,350	,461	,416	,297	,333	,562	,803	,556	,699	,656	1,000					

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X18	,227	,221	,292	,263	,188	,211	,175	,250	,173	,217	,204	,250	1,000				
X17	,314	,306	,403	,364	,260	,291	,242	,346	,239	,301	,282	,345	,570	1,000			
X16	,341	,333	,439	,396	,283	,317	,263	,376	,260	,327	,307	,376	,621	,859	1,000		
X15	,215	,210	,276	,249	,178	,200	,166	,237	,164	,206	,193	,237	,391	,541	,589	1,000	
X14	,345	,337	,444	,401	,286	,321	,266	,381	,263	,331	,311	,380	,628	,869	,946	,595	1,000
X13	,228	,223	,294	,265	,189	,212	,176	,252	,174	,219	,205	,251	,415	,574	,625	,393	,633
X12	,340	,331	,437	,394	,281	,315	,262	,374	,259	,326	,305	,374	,618	,854	,930	,585	,941
X11	,237	,231	,305	,275	,196	,220	,183	,261	,181	,227	,213	,261	,431	,596	,649	,408	,656
X10	,319	,311	,410	,370	,264	,296	,309	,441	,305	,384	,360	,441	,229	,317	,345	,217	,349
X9	,333	,325	,429	,387	,276	,309	,322	,461	,319	,401	,376	,460	,240	,331	,361	,227	,365
X8	,313	,305	,402	,363	,259	,290	,303	,432	,299	,376	,353	,432	,225	,311	,338	,213	,342
X7	,324	,316	,417	,376	,269	,301	,314	,449	,310	,390	,366	,448	,233	,322	,351	,221	,355
X6	,280	,273	,360	,325	,232	,260	,271	,387	,268	,337	,316	,387	,201	,278	,303	,191	,306

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X5	,308	,300	,396	,357	,255	,286	,298	,426	,294	,370	,347	,425	,221	,306	,333	,210	,337
X4	,317	,309	,408	,368	,263	,295	,307	,439	,303	,382	,358	,438	,228	,315	,343	,216	,347
X3	,331	,323	,426	,384	,274	,307	,320	,457	,316	,398	,373	,457	,238	,329	,358	,225	,362
X2	,238	,232	,306	,276	,197	,221	,231	,329	,228	,287	,269	,329	,171	,237	,258	,162	,261
X1	,310	,303	,399	,360	,257	,288	,300	,429	,297	,373	,350	,429	,223	,309	,336	,211	,340

X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1





	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13
X29	,068	,000																
X28	,011	-,012	,000															
X27	-,033	,027	,006	,000														
X26	-,065	-,097	,009	-,016	,000													
X25	-,026	-,016	-,011	,000	,108	,000												
X24	,096	,045	,066	,026	,163	,060	,000											
X23	-,053	-,015	-,028	-,028	,068	,013	-,049	,000										
X22	,042	,023	,039	,013	,112	,037	,107	-,012	,000									
X21	,007	,018	-,030	-,064	,030	-,010	-,005	,018	,035	,000								
X20	,058	,020	,033	,025	,143	,036	,143	-,041	,106	-,048	,000							
X19	,003	,022	-,006	-,018	,031	-,030	-,039	,026	-,063	-,002	-,005	,000						
X18	,100	,067	,083	,035	,047	,070	,152	,004	,078	,008	,124	,029	,000					
X17	,072	,008	,006	-,018	,019	,009	,089	-,012	,008	-,016	,056	,018	,068	,000				

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13
X16	,025	-,035	-,021	-,053	,061	,048	,060	-,024	-,013	-,027	,040	-,001	-,030	-,013	,000			
X15	,044	,040	,033	,028	-,005	,002	,186	-,027	,049	-,017	,125	,026	,113	,059	-,011	,000		
X14	,050	,001	-,001	-,032	,043	,055	,053	-,031	-,030	-,010	,039	,005	-,012	,000	,002	-,002	,000	
X13	,101	,080	,083	,035	,068	,076	,150	,003	,083	,007	,122	,029	,292	,062	-,029	,098	-,018	,000
X12	,018	-,027	-,024	-,052	,059	,062	,041	-,027	-,027	-,018	,014	-,004	-,026	-,007	,008	-,034	,001	-,012
X11	,129	,082	,085	,048	,076	,071	,188	,028	,083	,031	,171	,060	,246	,060	-,011	,119	-,015	,246
X10	-,027	-,034	-,048	-,030	-,016	-,011	,077	,008	,006	,023	,032	-,002	,037	,010	-,020	,037	-,017	,037
X9	-,029	-,033	-,034	-,010	-,038	,024	,031	-,005	-,022	-,031	,011	,011	,050	,030	,014	,037	,022	,050
X8	,004	-,006	-,045	-,008	-,014	,083	,063	-,008	,021	,001	,019	-,040	,071	,057	,036	,042	,028	,071
X7	-,008	,073	,038	,052	,076	,065	,017	,032	-,005	-,003	,023	-,005	,048	-,013	-,051	,003	-,033	,061
X6	-,015	-,002	-,033	,012	-,023	,047	,041	-,028	-,028	-,022	-,013	-,012	,028	,017	,035	,014	,030	,027
X5	-,015	,027	-,019	-,009	,047	,012	,086	,016	-,013	,011	,044	-,002	-,016	-,042	-,079	,018	-,056	-,003
X4	-,005	,022	-,002	,012	,029	,033	-,008	-,007	-,087	-,025	-,015	,009	,055	,026	-,004	,009	,019	,068

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13
X3	-,001	,046	,031	,027	,042	,058	,044	-,008	-,018	-,041	,040	,014	,068	,035	-,002	,029	,013	,081
X2	,032	,120	,048	,069	,154	,080	,088	-,007	-,008	,018	,073	,015	,012	,020	,031	,018	,043	,027
X1	-,037	,032	-,041	-,025	,020	,015	,029	-,045	-,064	-,018	,017	-,036	-,013	-,032	-,041	,000	-,020	,000

X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1





	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15
X27	-,569	,542	,104	,000												
X26	-,977	-1,669	,153	-,299	,000											
X25	-,451	-,311	-,196	,004	1,928	,000										
X24	1,763	,933	1,331	,587	3,029	1,278	,000									
X23	-,924	-,296	-,539	-,599	1,226	,261	-,922	,000								
X22	,702	,439	,720	,264	1,915	,716	1,981	-,210	,000							
X21	,113	,320	-,525	-1,251	,493	-,184	-,082	,288	,563	,000						
X20	1,038	,400	,641	,540	2,586	,753	2,769	-,718	1,874	-,795	,000					
X19	,046	,428	-,105	-,385	,542	-,608	-,721	,417	-1,065	-,035	-,094	,000				
X18	1,894	1,428	1,743	,824	,906	1,533	3,358	,081	1,564	,152	2,665	,618	,000			
X17	1,268	,155	,115	-,377	,339	,193	1,832	-,227	,148	-,290	1,125	,355	1,294	,000		
X16	,462	-,727	-,414	-1,188	1,151	1,021	1,292	-,498	-,251	-,510	,836	-,021	-,574	-,214	,000	
X15	,817	,845	,683	,638	-,085	,045	4,006	-,556	,971	-,328	2,615	,527	2,348	1,107	-,213	,000

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15
X14	,939	,013	-,021	-,745	,824	1,226	1,172	-,663	-,605	-,189	,852	,108	-,242	-,001	,038	-,031
X13	1,921	1,719	1,742	,829	1,318	1,689	3,336	,061	1,677	,142	2,641	,604	6,237	1,189	-,569	2,070
X12	,321	-,546	-,482	-1,159	1,105	1,326	,873	-,558	-,523	-,335	,289	-,086	-,493	-,111	,130	-,655
X11	2,364	1,707	1,726	1,091	1,406	1,527	4,018	,587	1,617	,574	3,562	1,224	5,038	1,085	-,212	2,393
X10	-,476	-,692	-,927	-,647	-,287	-,226	1,593	,164	,112	,403	,641	-,042	,802	,201	-,412	,791
X9	-,520	-,663	-,662	-,214	-,690	,498	,641	-,096	-,422	-,558	,220	,203	1,078	,594	,282	,773
X8	,070	-,111	-,780	-,153	-,227	1,537	1,152	-,141	,358	,019	,346	-,681	1,364	1,012	,666	,792
X7	-,134	1,387	,701	1,078	1,303	1,290	,323	,592	-,088	-,058	,435	-,091	,983	-,238	-1,005	,069
X6	-,287	-,033	-,678	,280	-,435	1,016	,876	-,579	-,548	-,403	-,260	-,232	,623	,362	,763	,315
X5	-,228	,484	-,319	-,180	,748	,225	1,561	,274	-,220	,173	,777	-,030	-,296	-,739	-1,452	,340
X4	-,082	,409	-,041	,256	,490	,642	-,163	-,128	-1,540	-,425	-,284	,159	1,122	,494	-,082	,183
X3	-,009	,819	,532	,527	,678	1,069	,804	-,143	-,304	-,641	,704	,229	1,315	,616	-,044	,542
X2	,554	2,305	,911	1,445	2,671	1,598	1,731	-,139	-,138	,317	1,394	,272	,250	,375	,627	,367

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15
X1	-,633	,615	-,769	-,517	,349	,301	,577	-,838	-1,158	-,312	,318	-,654	-,274	-,615	-,829	-,002

X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1

X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
,000													
-,364	,000												
,025	-,226	,000											
-,288	5,067	-,647	,000										
-,372	,799	-,370	,819	,000									
,475	1,082	,309	1,340	1,084	,000								
,535	1,383	,655	2,133	1,021	1,787	,000							

X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
-,666	1,251	-,810	1,285	-,984	-,870	-,709	,000						
,687	,616	,802	,539	2,242	1,255	1,012	-1,425	,000					
-1,066	-,052	-1,165	,588	1,215	-,910	-,446	,699	-,364	,000				
,384	1,396	,088	1,385	-1,340	,319	-,791	1,341	-,857	-,994	,000			
,257	1,581	-,141	2,014	-1,516	-,307	-,413	,787	-1,431	-,290	1,369	,000		
,887	,553	,560	,517	-,548	-1,535	-1,414	,816	,417	1,042	-,557	,189	,000	
-,405	-,004	-,793	,157	-,143	-1,180	-1,066	,299	-,459	,905	,051	1,095	1,882	,000

**Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**

	X30	X29	X28	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
Pemberdayaan	,000	,000	,003	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,013	,048	,181	,011	,285
Tranformasi	,002	,002	,010	,004	,001	,002	,002	,010	,002	,004	,004	,010	,000	,001	,003	,000	,005
Komitmen	,003	,003	,017	,007	,002	,003	,069	,300	,061	,117	,103	,293	,000	,001	,004	,000	,007
Kinerja	,061	,064	,330	,144	,038	,057	,002	,008	,002	,003	,003	,007	,000	,001	,005	,000	,009

X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
,014	,153	,014	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
,000	,003	,000	,102	,129	,083	,105	,064	,076	,094	,111	,039	,086
,000	,004	,000	,006	,008	,005	,006	,004	,005	,006	,007	,002	,005
,000	,005	,000	,003	,003	,002	,003	,002	,002	,002	,003	,001	,002

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
Komitmen	,286	,573	,000	,000
Kinerja	,306	,326	,207	,000
X30	,383	,408	,260	1,253
X29	,331	,352	,224	1,082
X28	,439	,467	,297	1,436
X27	,357	,380	,242	1,168
X26	,315	,335	,213	1,030
X25	,306	,326	,207	1,000
X24	,194	,387	,677	,000
X23	,281	,562	,982	,000
X22	,209	,419	,732	,000
X21	,272	,545	,951	,000
X20	,230	,461	,806	,000
X19	,286	,573	1,000	,000
X18	,930	,000	,000	,000
X17	1,356	,000	,000	,000
X16	1,404	,000	,000	,000
X15	,903	,000	,000	,000
X14	1,372	,000	,000	,000
X13	,928	,000	,000	,000
X12	1,408	,000	,000	,000

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X11	1,000	,000	,000	,000
X10	,000	,984	,000	,000
X9	,000	1,026	,000	,000
X8	,000	1,082	,000	,000
X7	,000	1,056	,000	,000
X6	,000	,837	,000	,000
X5	,000	1,084	,000	,000
X4	,000	1,039	,000	,000
X3	,000	1,143	,000	,000
X2	,000	,783	,000	,000
X1	,000	1,000	,000	,000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
Komitmen	,208	,515	,000	,000
Kinerja	,308	,405	,287	,000
X30	,224	,294	,209	,726
X29	,218	,287	,203	,708
X28	,288	,379	,268	,935
X27	,259	,342	,242	,843
X26	,185	,244	,173	,602
X25	,208	,273	,194	,675
X24	,130	,323	,628	,000

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X23	,186	,461	,897	,000
X22	,129	,319	,620	,000
X21	,162	,401	,780	,000
X20	,152	,377	,732	,000
X19	,186	,461	,896	,000
X18	,642	,000	,000	,000
X17	,888	,000	,000	,000
X16	,967	,000	,000	,000
X15	,609	,000	,000	,000
X14	,978	,000	,000	,000
X13	,647	,000	,000	,000
X12	,962	,000	,000	,000
X11	,671	,000	,000	,000
X10	,000	,812	,000	,000
X9	,000	,848	,000	,000
X8	,000	,796	,000	,000
X7	,000	,826	,000	,000
X6	,000	,712	,000	,000
X5	,000	,783	,000	,000
X4	,000	,807	,000	,000
X3	,000	,842	,000	,000
X2	,000	,606	,000	,000

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X1	,000	,790	,000	,000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
Komitmen	,286	,573	,000	,000
Kinerja	,247	,207	,207	,000
X30	,000	,000	,000	1,253
X29	,000	,000	,000	1,082
X28	,000	,000	,000	1,436
X27	,000	,000	,000	1,168
X26	,000	,000	,000	1,030
X25	,000	,000	,000	1,000
X24	,000	,000	,677	,000
X23	,000	,000	,982	,000
X22	,000	,000	,732	,000
X21	,000	,000	,951	,000
X20	,000	,000	,806	,000
X19	,000	,000	1,000	,000
X18	,930	,000	,000	,000
X17	1,356	,000	,000	,000
X16	1,404	,000	,000	,000
X15	,903	,000	,000	,000
X14	1,372	,000	,000	,000

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X13	,928	,000	,000	,000
X12	1,408	,000	,000	,000
X11	1,000	,000	,000	,000
X10	,000	,984	,000	,000
X9	,000	1,026	,000	,000
X8	,000	1,082	,000	,000
X7	,000	1,056	,000	,000
X6	,000	,837	,000	,000
X5	,000	1,084	,000	,000
X4	,000	1,039	,000	,000
X3	,000	1,143	,000	,000
X2	,000	,783	,000	,000
X1	,000	1,000	,000	,000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
Komitmen	,208	,515	,000	,000
Kinerja	,248	,258	,287	,000
X30	,000	,000	,000	,726
X29	,000	,000	,000	,708
X28	,000	,000	,000	,935
X27	,000	,000	,000	,843
X26	,000	,000	,000	,602

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X25	,000	,000	,000	,675
X24	,000	,000	,628	,000
X23	,000	,000	,897	,000
X22	,000	,000	,620	,000
X21	,000	,000	,780	,000
X20	,000	,000	,732	,000
X19	,000	,000	,896	,000
X18	,642	,000	,000	,000
X17	,888	,000	,000	,000
X16	,967	,000	,000	,000
X15	,609	,000	,000	,000
X14	,978	,000	,000	,000
X13	,647	,000	,000	,000
X12	,962	,000	,000	,000
X11	,671	,000	,000	,000
X10	,000	,812	,000	,000
X9	,000	,848	,000	,000
X8	,000	,796	,000	,000
X7	,000	,826	,000	,000
X6	,000	,712	,000	,000
X5	,000	,783	,000	,000
X4	,000	,807	,000	,000

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X3	,000	,842	,000	,000
X2	,000	,606	,000	,000
X1	,000	,790	,000	,000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
Komitmen	,000	,000	,000	,000
Kinerja	,059	,119	,000	,000
X30	,383	,408	,260	,000
X29	,331	,352	,224	,000
X28	,439	,467	,297	,000
X27	,357	,380	,242	,000
X26	,315	,335	,213	,000
X25	,306	,326	,207	,000
X24	,194	,387	,000	,000
X23	,281	,562	,000	,000
X22	,209	,419	,000	,000
X21	,272	,545	,000	,000
X20	,230	,461	,000	,000
X19	,286	,573	,000	,000
X18	,000	,000	,000	,000
X17	,000	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000	,000

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X15	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000
X10	,000	,000	,000	,000
X9	,000	,000	,000	,000
X8	,000	,000	,000	,000
X7	,000	,000	,000	,000
X6	,000	,000	,000	,000
X5	,000	,000	,000	,000
X4	,000	,000	,000	,000
X3	,000	,000	,000	,000
X2	,000	,000	,000	,000
X1	,000	,000	,000	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
Komitmen	,000	,000	,000	,000
Kinerja	,060	,148	,000	,000
X30	,224	,294	,209	,000
X29	,218	,287	,203	,000
X28	,288	,379	,268	,000

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X27	,259	,342	,242	,000
X26	,185	,244	,173	,000
X25	,208	,273	,194	,000
X24	,130	,323	,000	,000
X23	,186	,461	,000	,000
X22	,129	,319	,000	,000
X21	,162	,401	,000	,000
X20	,152	,377	,000	,000
X19	,186	,461	,000	,000
X18	,000	,000	,000	,000
X17	,000	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000	,000
X15	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000
X10	,000	,000	,000	,000
X9	,000	,000	,000	,000
X8	,000	,000	,000	,000
X7	,000	,000	,000	,000
X6	,000	,000	,000	,000

	Pemberdayaan	Tranformasi	Komitmen	Kinerja
X5	,000	,000	,000	,000
X4	,000	,000	,000	,000
X3	,000	,000	,000	,000
X2	,000	,000	,000	,000
X1	,000	,000	,000	,000

**Minimization History (Default model)**

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	11		-1,484	9999,000	4908,939	0	9999,000
1	e*	15		-,794	7,128	2873,502	20	,130
2	e*	9		-,929	,935	2414,463	5	,958
3	e	7		-,276	,293	2270,209	6	,972
4	e*	3		-,060	,443	2134,376	5	,781
5	e	2		-,046	,585	2009,766	5	,768
6	e	1		-,032	2,657	1805,037	9	,761
7	e	0	744,777		,823	1736,618	5	,900
8	e	0	1217,110		,329	1728,615	1	1,135
9	e	0	1495,355		,174	1727,959	1	1,082
10	e	0	1606,799		,029	1727,945	1	1,019
11	e	0	1572,970		,001	1727,945	1	1,001

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	66	127,945	99	,215	1,292
Saturated model	165	,000	0		
Independence model	30	152,877	135	,000	11,765

#### **RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,054	,964	,909	,887
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,252	,155	,097	,145

#### **Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,862	,832	,918	,953	,961
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### **Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,917	,708	,857
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### **NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1328,945	1204,045	1461,353
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4682,877	4455,835	4916,387

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	11,597	8,919	8,081	9,808
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	34,348	31,429	29,905	32,996

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,047	,142	,157	,000
Independence model	,269	,262	,275	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1859,945	1894,623	2058,647	2124,647
Saturated model	930,000	1174,322	2329,945	2794,945
Independence model	5177,877	5193,640	5268,196	5298,196

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	12,483	11,645	13,371	12,716

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Saturated model	6,242	6,242	6,242	7,881
Independence model	34,751	33,227	36,318	34,857

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	239	241
Independence model	15	15

**Execution time summary**

Minimization: ,016

Miscellaneous: 1,077

Bootstrap: ,000

Total: 1,093