

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI PEMBERDAYAAN
KARYAWAN PERUM PERUMNAS REGIONAL V
DI SEMARANG**



Tesis

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

Disusun oleh :

**Suyudi SP. SE
NIM C4A000091**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS



Sertifikasi

Saya, *Suyudi SP*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Suyudi SP', written in a cursive style.

Suyudi SP

November 2002

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PEMBERDAYAAN KARYAWAN
PERUM PERUMNAS REGIONAL V
DI SEMARANG**

yang disusun oleh Suyudi SP, NIM C4A000091
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 Desember 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



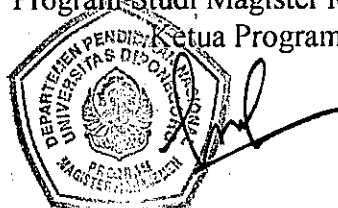
Drs. Sugeng Wahyudi, MM

Pembimbing Anggota



Dr. Syafrudin Budiningharto, SU

Semarang, Desember 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- ❖ Allah telah mengangkat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang berilmu beberapa derajat.
(QS. Al Mujadalah : 11).

- ❖ Masa depan bukan tergantung pada pekerjaan yang dilakukan melainkan pada orang yang melakukan.
(Dr. George Crane)

Kupersembahkan tesis ini pada :

- *Isteri dan anakku tercinta*
- *Almamaterku*

ABSTRACT

Empowerment of Perum Perumnas employees has not been optimized at this moment. Evaluation of 1994 – 1998 RJP revealed that on human resource aspect there are serious enough internal obstacles, employee's powerless, beside macro crisis in Indonesia. If this condition is not anticipated early, there is a concern that this will cause productivities and competitiveness of Perum Perumnas. The problems that will observed are : If there are any positive and significant effects of job satisfaction, locus of control, and motivation on empowerment attributes Perum Perumnas Regional V. The aim of present study is to analyze those problems, so empowerment problem attributes Perum Perumnas can be handled.

Kind of data gathered for this study are primary data gathered directly using questionnaire. Research populations are all of employee Perum Perumnas Regional V at Semarang, with total number 332 employees. A hundred employees have been taken as respondents using simple random sampling. Data analyzes method are quantitative and qualitative. Qualitative analyzes done by calculating rank spearman correlation and multiple regression, 5 % significant rate selected as hypotheses test.

The result is that there are strong and significant correlation between job satisfaction, locus of control, and motivation and empowerment at Perum Perumnas Regional V. Correlation between job satisfaction, locus of control and motivation and empowerment is 0.479, 0.281 and 0.240, respectively and each is significant. If we combine those calculations, there is also effect of job satisfaction, locus of control and motivation variables on empowerment variables, which is 61.4 %.

Based on these results, there is a need to give workload proportionally with work capability, work experience, and incentives. Cooperation among employees is needed via a forum in or out of working hours. Improving work accomplishment and periodic reports by giving more freedom for employees in work improvisation.

Each employee with various degrees of skill have to be assigned to be empowered. Skilled employees need motivation and support by placing functional tasks in order to achieved the target, regeneration and career path. Company should implement reward for employees' achievement.

ABSTRAKSI

Pemberdayaan karyawan pada Perum Perumnas saat ini masih kurang optimal. Evaluasi terhadap RJP tahun 1994 – 1998, menyadari bahwa selain karena krisis makro yang terjadi di Indonesia, pada aspek sumberdaya manusia terdapat hambatan internal yang cukup serius, yaitu adanya ketidakberdayaan (*powerlessness*) karyawan. Hal ini apabila tidak diantisipasi sejak dini dikhawatirkan dapat menurunkan produktivitas kerja dan daya saing Perum Perumnas. Permasalahan yang akan diteliti adalah: Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *job satisfaction*, *locus of control*, *motivation* terhadap *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V? Adapun tujuan penelitian untuk menganalisis permasalahan tersebut, sehingga masalah pemberdayaan karyawan pada Perum Perumnas Regional V dapat diatasi..

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan secara langsung dengan metode kuesioner. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Perum Perumnas Regional V di Semarang yang berjumlah 332 orang, Jumlah sampel sebanyak 100 responden yang diambil dengan teknik *simple random sampling*. Metode analisis datanya adalah kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan melalui perhitungan korelasi *Rank Spearman* dan regresi berganda, uji hipotesis ditetapkan pada tingkat signifikan 5%.

Hasil perhitungan korelasi Rank Spearman adalah bahwa hubungan antara *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* dengan *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V masing-masing adalah kuat dan signifikan. Besarnya pengaruh *job satisfaction* terhadap *empowerment* adalah 0,479 dan signifikan. Besarnya pengaruh *locus of control* terhadap *empowerment* adalah 0,281 dan signifikan. Besarnya pengaruh *motivation* terhadap *empowerment* adalah 0,240, dan signifikan. Secara bersama-sama juga ada pengaruh antara variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* terhadap variabel *empowerment* adalah 61,4%. Berdasarkan hasil penelitian ini dirasakan perlunya pemberian beban kerja secara proporsional pada karyawan dengan kemampuan kerja, keterampilan kerja, pengalaman kerja, dan insentif. Diperlukannya suatu kerjasama antar karyawan melalui suatu forum kerja resmi di dalam jam kerja, ataupun di luar jam kerja. Penyertaan hasil kerja dengan sistem kontrol dalam pengawasan maupun dalam bentuk hasil pelaporan berkala, perlu direvisi dengan memberikan keleluasaan karyawan dalam berimprovisasi atas hasil kerjanya. Setiap karyawan, sesuai dengan berbagai tingkatan ketrampilannya perlu diberikan penugasan atau kepercayaan agar lebih terberdayakan. Pada karyawan ahli perlu didukung dan dimotivasi dengan memberikan jabatan fungsional dalam upaya kaderisasi untuk penjurangan karir, agar tercapai sasaran yang maksimal; Bentuk pemberian penghargaan prestasi kerja karyawan harus selalu diwujudkan oleh perusahaan.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, berkat rahmat dan hidayahNya, pada akhirnya Tesis ini dapat diselesaikan dengan judul : **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBERDAYAAN KARYAWAN PERUM PERUMNAS REGIONAL V”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah bersusah payah bersedia membantu penulis dalam menyelesaikan tugas ini. Oleh karena itu tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat.

1. Bapak Drs. Sugeng Wahyudi MM, selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan pada penulis sehingga terwujud Tesis ini.
2. Bapak Dr. Syafrudin Budiningharto SU, selaku dosen pembimbing anggota yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan pada penulis sehingga terwujudnya Tesis ini
3. Bapak Dr. Agusty Ferdinand MBA, yang senantiasa memberikan dorongan dan mengingatkan sehingga terselesainya Tesis ini.
4. Bapak Drs. Daryono MM, yang senantiasa memberikan semangat dan dorongan sehingga terselesainya Tesis ini.

5. Bapak Drs. Mudji Rahardjo SU, yang telah memberikan saran dan semangat sehingga terselesainya Tesis ini.
6. Bapak Prof Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Pengelola Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta staf dan para dosen yang telah banyak memberikan bantuan menambah pengetahuan penulis
7. Bapak Ir. H. Moh Latief Malangyudo selaku Direktur Utama Perum Perumnas yang telah memberikan dorongan serta ijin untuk mengikuti sekolah S-2 sehingga terselesainya Tesis ini.
8. General Manajer Perum Perumnas Regional V beserta staf yang telah membantu sehingga terselesainya tesis ini.
9. Istri dan putra putriku tersayang yang telah banyak memberikan dukungan dan pengertiannya
10. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu disini

Namun penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan.

Sebagai akhir kata, harapan penulis dalam penyusunan tesis ini dapat membawa manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semarang, November 2002

Penulis



Suyudi SP

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
PENELITIAN	14
2.1 Telaah Pustaka	14
2.1.1 Kepuasan Kerja (<i>Job satisfaction</i>)	14
2.1.2 <i>Locus of control</i>	19
2.1.3 <i>Motivation</i> (Motivasi).....	20
2.1.4 Pemberdayaan Karyawan	29
2.2 Kerangka Pemikiran Teoristis	37
2.3 Hipotesis	40

BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Data	41
3.1.1 Pendahuluan	41
3.1.2 Jenis dan Sumber Data	41
3.1.3 Populasi dan Sampel	42
3.1.4 Definisi Operasional Variabel	42
3.2 Metode Pengumpulan Data dan Analisis	44
3.2.1 Metode Pengumpulan Data	44
3.2.2 Analisis Kualitatif	45
3.2.3 Analisis Kuantitatif	46
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 51
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	51
4.1.1 Umur dan Status Kawin Responden	51
4.1.2 Jenis Kelamin dan Jabatan / Golongan Responden	52
4.1.3 Pendidikan Terakhir dan Penghasilan Responden	54
4.2 Analisis Kualitatif	55
4.2.1 Tanggapan Responden atas Variabel <i>Job satisfaction</i>	56
4.2.2 Tanggapan Responden atas Variabel <i>Locus of control</i>	62
4.2.3 Tanggapan Responden atas Variabel <i>Motivation</i>	67
4.2.4 Tanggapan Responden atas Variabel Empowerment	76
4.3 Analisis Kuantitatif.....	98
4.3.1 Hasil Perhitungan Pengaruh Variabel <i>Job satisfaction</i> , <i>Locus of control</i> dan <i>Motivation</i> terhadap Empowerment	98
4.3.2 Koefisien Determinasi (R^2)	99

4.3.3 Pengaruh Variabel <i>Job satisfaction</i> , <i>Locus of control</i> dan <i>Motivation</i> terhadap Empowerment (Pengujian Signifikansi secara Simultan)	100
4.3.4 Pengaruh Variabel <i>Job satisfaction</i> , <i>Locus of control</i> dan <i>Motivation</i> terhadap Empowerment (Pengujian Signifikansi secara Parsial)	103
4.3.5 Analisis Implikasi Strategis	110
 BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	113
5.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis	113
5.2 Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian	116
5.3 Implikasi Teoritis	117
5.4 Implikasi pada Kebijakan Manajemen	118
5.5 Keterbatasan penelitian	120
5.6 Agenda Penelitian Mendatang	120

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Kinerja Pemasaran dan Produksi Perum Perumnas Tahun 1994-1998	5
Tabel 1.2 : Kinerja Keuangan Perum Perumnas Tahun 1994-1998	5
Tabel 4.1 : Tabulasi Silang antara Umur dan Status Kawin Responden	52
Tabel 4.2 : Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dan Jabatan	53
Tabel 4.3 : Tabulasi Silang antara Pendidikan dan penghasilan	54
Tabel 4.4 : Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Job satisfaction</i>	61
Tabel 4.5 : Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Locus of control</i>	67
Tabel 4.6 : Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi	75
Tabel 4.7 : Tanggapan Responden terhadap Meaning.....	84
Tabel 4.8 : Tanggapan Responden terhadap Competence dan Self Determination	91
Tabel 4.9 : Tanggapan Responden terhadap Impact.....	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Model Kerangka Pemikiran Teoristis	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Daftar Riwayat Hidup	i
Lampiran II	: Angket Penelitian	iii
Lampiran III	: Tabulasi Data Penelitian.....	xii
Lampiran IV	: Output Regresi dan Korelasi	xxix
Lampiran V	: Tabel Distribusi Frekuensi	xxxiii

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain bermanfaat bagi kehidupan manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa, kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan sumberdaya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif, dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi.

Suatu organisasi tidak akan berhasil apabila manusia – manusianya tidak memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditentukan dalam usaha kerjasama tersebut. Tenaga kerja memegang peranan yang vital, di antara faktor-faktor produksi lainnya, seperti uang / modal, tanah, mesin, teknologi maupun yang lainnya. Tanpa adanya tenaga kerja, maka faktor produksi yang lain tidak dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Secanggih apapun teknologi, tanpa sumberdaya manusia yang mampu menanganinya, maka teknologi tersebut tak akan

berarti apa pun (Suharda, 1999). Karyawan berperan sebagai pendorong dalam mencapai tujuan perusahaan dan dapat diajak bekerjasama dalam melaksanakan serangkaian kegiatan perusahaan dengan penuh tanggung jawab, kesetiaan, dan bekerja dengan produktivitas yang tinggi.

Berhasil tidaknya suatu proses produksi lebih banyak tergantung pada unsur manusianya, betapapun canggihnya peralatan dan teknologi maupun modal yang sangat besar, tetapi jika manusianya tidak mampu untuk menanganinya akan menjadi sia – sia dan justru tidak produktif. Selain hal tersebut di atas, sumberdaya lainnya semakin terbatas jumlahnya, antara lain : Tanah, bahan mentah, energi, modal maupun lainnya yang digunakan dalam proses produksi. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh Foster bahwa tidak tersedianya tenaga kerja dari jenis apapun akan membuat bagian itu tidak mampu melaksanakan hal yang sebenarnya mungkin dilaksanakan (Moekijat, 1998).

Karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya akan mencapai tingkat kepuasan yang berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, walaupun mereka bekerja pada dan tempat yang sama. Biasanya karyawan akan merasa puas atas pekerjaan yang ia jalankan, apabila pekerjaan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya. Tetapi, mengelola kepuasan kerja karyawan seperti tak pernah tuntas karena menyangkut "*sense*", dimana para pengelola tidak dapat mengetahui dengan pasti apa yang dipikirkan karyawan. Usaha menciptakan suasana yang memungkinkan munculnya kepuasan dalam diri para karyawan bisa saja tidak berarti

sama sekali, apabila muncul hal – hal tidak terduga yang dirasakan karyawan, sehingga mereka masih saja tidak puas. Hanya upaya untuk mencari dan menemukan apa yang menggerakkan serta mendorong keadaan yang dirasakan karyawanlah yang akhirnya dapat diamati oleh pengelola, dimana hal ini mungkin mampu untuk menolong menyalurkan rasa puas tersebut.

Pada umumnya, jalannya perusahaan dipengaruhi oleh faktor lingkungan dalam atau internal dan faktor lingkungan luar atau eksternal (Stoner, 1989). Yang dimaksud lingkungan internal adalah lingkungan yang berasal dari dalam perusahaan sendiri, sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berasal dari luar perusahaan. Pimpinan perusahaan harus dapat mengendalikan lingkungan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai. Pihak atasan (manajemen perusahaan) perlu *manage* bawahan sedemikian rupa agar bawahan memiliki kemampuan (*ability*) yang dibutuhkan guna mencapai kinerja (*performance*) yang telah direncanakan. Hal ini penting sekali mengingat sumberdaya manusia adalah salah satu aset perusahaan yang hidup dalam lingkungan tersebut. Semakin baiknya kinerja perusahaan, maka akan semakin terpelihara kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan *empowerment* (pemberdayaan karyawan), dan akhirnya juga akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Apabila karyawan mendambakan sesuatu berarti ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Apabila sesuatu yang didambakan oleh karyawan tersebut terpenuhi, maka mereka akan semakin

bersemangat dan mempertahankan prestasi kerja yang tinggi, sekalipun tidak bisa berbangga dengan uang yang diterimanya.

Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas) merupakan Badan Usaha Milik Negara (Pemerintah) yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor : 29 Tahun 1974 yang disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor : 12 Tahun 1988 mempunyai tugas dan wewenang untuk melaksanakan pembangunan perumahan rakyat dan prasarana lingkungan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dengan sifat usaha menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum, serta sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan (Reposisi Strategi Perum Perumnas 2001).

Misi yang diemban Perum Perumnas dapat dijabarkan sebagai berikut : a) Mengemban misi sosial, menyediakan rumah yang layak dan terjangkau bagi masyarakat yang berpenghasilan menengah ke bawah, sebagai *agent of development* ; b) Merintis pembangunan dan penataan permukiman skala besar menuju pengembangan perkotaan yang terpadu dan terencana, serta sebagai unit usaha ; c) Menumbuhkembangkan perusahaan yang sehat, sehingga secara berkesinambungan meningkatkan kontribusi kepada pembangunan nasional.

Sejalan dengan tugas dan misi tersebut sejak didirikannya Perum Perumnas tahun 1974 telah melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh Pemerintah melalui tahapan – tahapan Rencana Jangka Panjang Limatahunan (*Corporate Plan*), dengan

mengelola sumberdaya perusahaan secara terperdaya utamanya mengelola sumberdaya manusia secara profesional. Hasil evaluasi berdasarkan Rencana Jangka Panjang (RJP Tahun 1994 – 1998), meliputi Kinerja Pemasaran, Produksi dan Keuangan sebagaimana dilihat dari Tabel 1.1 dan Tabel 1.2.

Tabel 1.1 Kinerja Pemasaran dan Produksi Perum Perumnas Tahun 1994 –1998

Fisik Rumah	Tahun & Unit				
	1994	1995	1996	1997	1998
Pemasaran	31.588	27.195	35.230	47.680	15.823
Produksi	27.463	40.592	45.560	39.047	6.376

Sumber : Perum Perumnas, 1999

Tabel 1.2 Kinerja Keuangan Perum Perumnas Tahun 1994 – 1998

Uraian (Rp.M)	Tahun				
	1994	1995	1996	1997	1998
Pendapatan	305	303	319	396	202
Laba sebelum pajak	43	40	35	38	(63)
Ratio Rentabilitas (%)	11	10	9	11	(9)
ROI (%)	7	5	3	3	(5)

Sumber : Perum Perumnas, 1999

Berdasarkan data pendukung tersebut di atas telah dianalisis secara eksternal dan internal (SWOT) dengan menggunakan analisa “*Space Matrix*” diketahui bahwa perusahaan berada pada posisi kwadran III (-64,28, -6,84), sehingga dapat diketahui kelemahan internal merupakan faktor yang dominan bila dibandingkan dengan kelemahan eksternal. Dari hasil analisa, pada RJP tahun 1999 – 2003, manajemen memproyeksikan arah pengusahaan tahun 1999 berada di kwadran III (bertahan),

tahun 2000-2001 bergerak ke arah kwadran II (stabilisasi), dan tahun 2002 – 2003 ke kwadran I (pertumbuhan).

Berdasarkan posisi tersebut di atas telah ditetapkan sasaran, strategi, kebijakan dan implementasi sebagai berikut :

1. Sasaran

- a. Tercapainya kepuasan seluruh *Stake Holder*
- b. Tercapainya penyediaan produk yang layak dan terjangkau dengan tetap mampu memberikan pengembalian yang layak atas investasi yang dilakukan
- c. Perubahan orientasi penjualan dari retail ke penjualan
- d. Pembangunan perumahan 102.443 unit
- e. Penjualan rumah 102,905 unit, KTM 21.553 unit dan Lisiba 150 Ha.
- f. Pembebasan tanah 2.500 Ha
- g. Memenuhi syarat kesehatan perusahaan sesuai ketetapan Pemerintah.
- h. Mempertahankan biaya usaha di bawah 12 %

2. Strategi, Kebijakan dan Implementasi

- a. Pembenahan sistem internal dengan pemberdayaan sumberdaya manusia dengan restrukturisasi organisasi dalam upaya antisipasi otonomi daerah
- b. Melaksanakan komitmen yang kuat untuk seluruh karyawan dalam upaya mencapai sasaran perusahaan yang pelaksanaannya diterjemahkan melalui Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan.

(Surat Menteri Keuangan, 2000)

Berdasarkan pentingnya peranan sumberdaya manusia sebagaimana diungkapkan di atas, pada saat ini muncul gagasan pemberdayaan (*empowerment*) karyawan seiring dengan adanya globalisasi dan semakin meningkatnya tuntutan buruh akan kesejahteraannya. Karyawan sebagai aset penting organisasi perlu diajak untuk ikut serta memikirkan dan menangani permasalahan strategis bahkan sampai kepada diberikannya tanggungjawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Begitulah urgensi gagasan pemberdayaan yang digulirkan sekaligus sebagai wujud pemihakan terhadap teori Y (Kusdiarti, 1999: 46).

Irfan (Maret 1998) menyatakan bahwa gagasan pemberdayaan karyawan diharapkan tidak saja dapat mengurangi kecelakaan, kemangkiran, pergantian tenaga kerja dan kesalahan-kesalahan operasi, tapi sekaligus meningkatkan moral, mutu dan produktivitas. Paling tidak, program semacam ini dapat menghindarkan perilaku yang tidak diinginkan seperti sabotase, pemendekan kerja (*slow down*), dan perputaran tenaga kerja (*labour turn over*).

Masalah pemberdayaan karyawan ini juga dirasakan penting pada Perum Perumnas Regional Regional V. Perusahaan umum ini dalam rangka restrukturisasi juga telah melakukan pengurangan karyawan yang cukup besar, padahal para ahli teori menyatakan bahwa pemberdayaan (dan pengayaan kerja) adalah mekanisme yang memungkinkan orang-orang itu untuk mengatasi tekanan dari pengurangan karyawan (Niehoff & Moorman, 2000)

Berdasarkan rencana jangka panjang (RJP) tahun 1999-2003 diakui bahwa pengelolaan sumberdaya manusia yang tercermin dalam sistem sumberdaya manusia kurang memadai untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini diperparah lagi dengan adanya penurunan kapasitas produksi dan penjualan rumah menyebabkan jumlah sumberdaya manusia menjadi berlebih dan tidak efisien. Adapun salah satu strategi yang dicanangkan Perum Perumnas untuk meningkatkan produktivitas sumberdaya manusia adalah memberdayakan sumberdaya manusia yang ada (Perum Perumnas, 1999).

Pemberdayaan karyawan pada Perum Perumnas saat ini dirasakan masih mengalami kurang optimal. Evaluasi terhadap RJP tahun 1994 – 1998, menyadari bahwa selain karena krisis makro yang terjadi di Indonesia, pada aspek sumberdaya manusia terdapat hambatan internal yang cukup serius, yaitu rendahnya *sense of belonging & sense of business* dari karyawan. Komitmen untuk menyelenggarakan kegiatan berdasarkan aturan-aturan/ prosedur yang telah dimiliki sangat lemah. Hal ini diduga karena program penataan organisasi, penataan sistem sumberdaya manusia, dan penghargaan prestasi tidak berjalan dengan baik, pelaksanaan *reward and punishment*, serta imbalan dan tunjangan bagi para pelaksana program tidak dijalankan secara konsisten dan tegas (Perum Perumnas, 1999).

Ketidakberdayaan (*powerlessness*) karyawan tersebut apabila tidak diantisipasi sejak dini dikhawatirkan dapat menurunkan produktivitas kerja dan daya saing Perum Perumnas sebagai badan usaha milik pemerintah dalam memasarkan

produk Perumahan kepada masyarakat. Karyawan akan menjadi terberdaya apabila (Gasperz 1997) : 1) Pekerjaan mereka merupakan milik mereka ; 2) Mereka bertanggung jawab; 3) Mereka mengetahui dimana posisi mereka; dan 4) Mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka. Indikasi ketidakberdayaan karyawan dapat dilihat dengan menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya merasa bahwa pekerjaan yang dilaksanakan merupakan milik mereka (rasa memiliki perusahaan), sehingga tidak ada inisiatif untuk memperbaiki hasil kerjanya. Pada tataran lebih lanjut, karyawan tidak menunjukkan rasa tanggung jawab sebagaimana yang diharapkan, dan karyawan tidak dapat mengetahui dimana posisi mereka. Hal ini juga menunjukkan karyawan tidak dapat melakukan beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka, atau dengan kata lain karyawan menunjukkan bekerja dengan giat apabila ada supervisi (Evaluasi Strategik Kinerja sumberdaya manusia General Manager Perum Perumnas Regional V, 2001).

Pencapaian peningkatan pemberdayaan karyawan adalah sebagaimana diungkapkan oleh Albert Bandura (dalam Warella, 1995) dan (Spreitzer, 2000) menyatakan bahwa manajer dapat pemberdayaan karyawan dipengaruhi oleh empat faktor sebagai berikut: 1) *Meaning* : pemberian arti terhadap pekerjaan ; 2) *Competence*: Karyawan mampu melaksanakan semua pekerjaan yang harus diselesaikan ; 3) *Self Determination* : penentuan nasib sendiri ; 4) *Impact* : seseorang dapat mempengaruhi serta mengawasi hal-hal yang terjadi di lingkungan kerjanya.

Hasil penelitian Spreitzer (2000) juga menunjukkan bahwa akses ke informasi tentang misi organisasi maupun harga diri/ pengakuan memiliki hubungan secara positif. Eylon dan Bamberger (2000) menyimpulkan bahwa tingkat kemampuan memiliki hubungan yang signifikan dengan pemberdayaan, hal ini semakin membuktikan hasil penelitian Spreitzer (2000) bahwa *competence* akan meningkatkan pemberdayaan karyawan.

Menurut Spreitzer (2000), akses ke informasi bermuara pada keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, oleh sebab itu menurut penilaian peneliti hal ini merupakan bagian dari *meaning*, karena karyawan akan merasa berarti apabila terlibat dalam pengambilan keputusan, yang hanya dapat terjadi apabila karyawan yang bersangkutan memiliki akses ke informasi tentang misi organisasi.

Lebih lanjut, pemberdayaan karyawan timbul dari adanya kepuasan. Kepuasan atau ketidakpuasan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, perasaan ini tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Pemberdayaan karyawan akan tercipta juga melalui *locus of control*. *Locus of control* menjelaskan tingkat sejauhmana seseorang percaya bahwa mereka menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka (Rotter, 1966). Individu dengan *locus of control internal* berkaitan dengan kehidupan secara umum lebih cenderung merasa mampu membentuk pekerjaan dan

lingkungan kerja mereka sehingga merasa diberdayakan. Mereka cenderung melihat dirinya sebagai agen penyebab yang mempengaruhi lingkungan kerja mereka, bukan secara eksternal dikontrol oleh kekuatan organisasi. Sebaliknya, “eksternal” cenderung memandang perilaku mereka sebagai sangat dipengaruhi oleh sistem dominan. Selain itu, pada dasarnya orang-orang termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Faktor ini kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu. Faktor ini merupakan faktor yang dapat memotivasi pegawai. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka variabel *job satisfaction*, variabel *locus of control*, dan variabel *motivation* diharapkan mampu menjelaskan variabel pemberdayaan karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang dihadapi Perum Perumnas Regional V adalah adanya ketidakberdayaan karyawan, yang dapat diindikasikan dari karyawan belum sepenuhnya merasa bahwa pekerjaan yang dilaksanakan merupakan milik mereka (rasa memiliki perusahaan), sehingga tidak ada inisiatif untuk memperbaiki hasil kerjanya. Pada tataran lebih lanjut pekerja tidak menunjukkan rasa tanggung jawab sebagaimana yang diharapkan. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan tidak dapat melakukan beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka, atau dengan kata lain karyawan menunjukkan bekerja dengan giat apabila ada supervisi.

Masalah pemberdayaan karyawan tersebut di atas, secara statistik dapat dirumuskan secara individual, yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *job satisfaction* dengan *empowerment* pada karyawan Perum Perumnas Regional V?
2. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *locus of control* dengan *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V?
3. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *motivation* dengan *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V?
4. Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *job satisfaction* , *locus of control* dan *motivation* secara bersama-sama terhadap *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V?

Keempat rumusan masalah tersebut perlu diketahui terlebih dahulu agar masalah pemberdayaan karyawan pada Perum Perumnas Regional V dapat diatasi, yaitu dengan memperbaiki/ meningkatkan ke-4 faktor tersebut yang memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan pemberdayaan karyawan .

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh antara *job satisfaction* dengan *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V.

2. Untuk menganalisis pengaruh antara *locus of control* dengan *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara *motivation* dengan *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V.
4. Untuk menganalisis pengaruh antara *job satisfaction* , *locus of control* dan *motivation* secara bersama-sama

Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan perusahaan dalam rangka peningkatan pemberdayaan karyawan.

2. Bagi Peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi penelitian yang sejenis.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*)

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya (Moh. As'ad. 1995:103).

Definisi kepuasan kerja menurut Tiffin (Pandji Anoraga 1992:82), kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Pendapat lain dari Blum Pandji Anoraga 1992:82), kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sifat khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Selain definisi di atas, sebenarnya banyak para ahli yang memberikan definisi tentang kepuasan kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Moh. As'ad (1995:103) bahwa tidak ada keseragaman, namun pada dasarnya tidak terdapat perbedaan yang

prinsip daripadanya. Selanjutnya, disimpulkan pengertian kepuasan kerja secara sederhana dan operasional adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi, determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individu indifferences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Berdasarkan definisi kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan kepuasan atau ketidakpuasan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, perasaan ini tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja (Hani Handoko 1994 : 143).

Di antara teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah teori yang dikemukakan oleh Frederich Herzberg yang disebut dengan nama teori dua faktor daripada kepuasan kerja. Ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya. Rangkaian kondisi pertama disebut faktor motivator, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik, terdiri dari (Hani Handoko 1994 : 270 – 271) :

- Prestasi
- Pengakuan, penghargaan

- Pekerjaan itu sendiri
- Tanggung Jawab
- Promosi

Kondisi kedua diberi nama *faktor hygiene* atau yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai, terdiri dari :

- Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
- Supervisi
- Hubungan antar pribadi
- Kondisi Kerja
- Gaji

Harold E. Burt (Pandji Anaroga 1992: 82-83) mengemukakan pendapatnya tentang faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
 - Hubungan langsung antara atasan dengan bawahan
 - Faktor psikis dan kondisi kerja
 - Hubungan sosial antar karyawan
 - Sugesti dari teman kerja
 - Emosi dari suatu kerja
2. Faktor- faktor Individual yaitu yang berhubungan dengan :
 - sikap
 - umur

- gender
3. Faktor-faktor luar yaitu yang berhubungan dengan :
- keadaan keluarga karyawan
 - rekreasi
 - pendidikan

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (As'ad 1995: 112-113) bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (As'ad, 1995: 112-113) bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

a. Kedudukan (Posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat (Golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan gaji, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Sedangkan menurut Anthoni (Pandji Anoraga, 1992 : 83 – 84), ada faktor-faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja :

1. Kita harus menyukai pekerjaan kita

Bila kita menyukai pekerjaan kita, maka kita akan melakukan pekerjaan dengan senang hati, tekun, mantap, bersemangat bukan suasana murung, pengap menghimpit.

2. Kita harus berorientasi mencapai prestasi yang tinggi

Hasil kerja yang bermutu tinggi hanya mungkin dicapai jika kita bertekad mencapai prestasi yang setinggi mungkin.

3. Kita harus mempunyai sikap positif dalam menghadapi kesulitan

Apapun kesulitan yang kita hadapi dan betapa besarnya kesulitan itu, seyogyanya dipandang sebagai tantangan dan dicari pemecahannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja dapat dirangkum sebagai berikut : pengakuan, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, promosi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja, gaji, emosi dari suatu kerja, sikap menghadapi kesulitan, umur, gender, keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan, jaminan finansial dan jaminan sosial dan orientasi prestasi tinggi.

2.1.2 *Locus of control*

Thomas dan Velthouse (1990) menyatakan bahwa pusat kontrol karakteristik kepribadian paling relevan terhadap dimensi dampak akan juga dikaitkan dengan pemberdayaan. Pusat kontrol menjelaskan tingkat sejauhmana seseorang percaya bahwa mereka menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka (Rotter, 1966). Individu dengan pusat kontrol internal berkaitan dengan kehidupan secara umum lebih cenderung merasa mampu membentuk pekerjaan dan lingkungan kerja mereka

sehingga merasa diberdayakan. Mereka cenderung melihat dirinya sebagai agen penyebab yang mempengaruhi lingkungan kerja mereka, bukan secara eksternal dikontrol oleh kekuatan organisasi. Sebaliknya, “eksternal” cenderung memandang perilaku mereka sebagai sangat dipengaruhi oleh sistem dominan.

2.1.3 Motivasi (*Motivation*)

Motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja individu. Motivasi tersebut menimbulkan berbagai perilaku manusia. Banyak ahli psikologi yang memakai istilah yang berbeda-beda dalam menyebutkan sesuatu yang menimbulkan perilaku tersebut. Menurut Winardi (1994 : 98), motivasi ada yang menyebut sebagai motivasi atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urges*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*).

Sukanto Reksohadiprodo (1990: 258) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam upaya mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dari dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Mukijat (1991: 10) mengemukakan bahwa motivasi merupakan proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu.

Proses motivasi mencakup tiga hal, yaitu : pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum terpenuhi, penentuan tujuan yang akan menentukan kepuasan serta penentuan tindakan yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan.

Motivasi seseorang akan mewujudkan perbuatan-perbuatan tertentu, yaitu Kekuatan yang menjadi alasan/ motif adalah sesuatu keadaan di mana di dalam hirarki motif seseorang menunjukkan tingkat pemenuhan kebutuhan yang mendesak, 2) Penghargaan adalah kemungkinan bahwa tindakannya akan mencapai tujuan, serta 3) Nilai dari insentif (rangsangan), adalah penghargaan yang diharapkan agar tercapainya tujuan (Ravianto, 1995 : 21).

Selanjutnya, Gary Dessler (1992: 328) menganggap bahwa memunculkan/ membuat motivasi merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang sederhana tetapi juga paling rumit. Motivasi merupakan hal sederhana karena pada dasarnya orang-orang termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Dengan demikian memotivasi seseorang tentunya mudah, usahakan saja untuk mengetahui apa yang dibutuhkannya dan gunakan hal itu sebagai kemungkinan ganjaran (atau "insentif"). Tetapi di sinilah timbulnya kerumitan dalam pemotivasian. Contoh sederhana misalnya, apa yang dipandang seseorang sebagai ganjaran yang penting, mungkin tidak dipandang demikian oleh orang lain.

Terdapat beberapa teori motivasi, namun tidak semuanya relevan untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini. Teori-teori yang tidak dapat diterapkan

secara total untuk memecahkan masalah yaitu motivasi-motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini mengacu pada teori Dua Faktor dari Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*).

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki, yang menunjukkan jenjang pemenuhan kebutuhan manusia. Tingkat kebutuhan yang paling utama untuk dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis yang dianggap sebagai tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirarki kebutuhan menurut Maslow. Kemudian menyusul kebutuhan-kebutuhan lainnya sampai yang paling akhir yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Dessler (1992: 335) menyatakan bahwa sesuai dengan teori Hierarki Kebutuhan Maslow, kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

- a. Fisiologis : Kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit.
- b. Keselamatan dan keamanan (*Safety* dan *Security*): Kebutuhan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
- c. Rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan cinta: Kebutuhan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
- d. Penghargaan (*esteems*) : Kebutuhan penghargaan diri, dan penghargaan dari orang lain.

- e. Realisasi diri (*Self-actualization*) : Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan dan potensi.

Berdasarkan teori hirarki kebutuhan Maslow orang cenderung untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan sebagai kebutuhan pokok dan baru kemudian kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi, sebagaimana diungkapkan oleh Gibson dalam Wahyu Sumidjo (1993: 178) yang menyatakan bahwa teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi (realisasi diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi berhenti daya motivasinya.

Asumsi Maslow tentang keharusan pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku untuk memenuhinya, mendapatkan kritik dari beberapa ahli di antaranya oleh Schein dalam Winardi (1992: 112) : "Lima tingkatan kebutuhan manusia tersebut akan berubah-ubah sesuai dengan tahap perkembangan dan seluruh situasi kehidupan".

2. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*)

Teori Dua-Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yaitu motivasi pegawai, memberikan pedoman tentang faktor yang membuat orang

merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang puas atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*Hygiene-Motivators*). Winardi (1992 : 114), menyatakan bahwa secara ringkas teori Motivasi Herzberg tersebut meliputi :

a. Faktor Kesehatan (*Hygiene Factors*)

Faktor kesehatan adalah serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan. Apabila kondisi ini tidak ada atau tidak dimiliki akan memunculkan atau menyebabkan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) para karyawan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan.

Faktor-faktor kesehatan mencakup :

- 1) upah.
- 2) keamanan kerja dan jaminan pekerjaan.
- 3) kondisi kerja.
- 4) status.
- 5) prosedur perusahaan.
- 6) mutu supervisi teknis.
- 7) mutu hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan atau bawahan.

b. Faktor Motivasi (*Motivators*)

Faktor motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu. Faktor ini merupakan faktor yang dapat memotivasi pegawai. Termasuk dalam faktor ini adalah :

- 1) Prestasi (*Achievement*)
- 2) Pengakuan (*Recognition*)
- 3) Tanggung jawab (*Responsibility*)
- 4) Kemajuan (*Advancement*)
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
- 6) Kemungkinan berkembang (*The Possibility of growth*).

Apabila faktor kesehatan terpenuhi, dapat menghilangkan rasa ketidakpuasan pekerja. Meskipun faktor-faktor itu kurang dapat memotivasi orang untuk berprestasi tinggi, tetapi pemenuhan faktor-faktor motivasi ini akan memungkinkan orang untuk tumbuh dan berkembang secara dewasa, dan sering menyebabkan timbulnya peningkatan prestasi kerja.

3. Teori Kebutuhan dari Mc Clelland

David Mc Clelland juga membahas kebutuhan manusia dalam hubungannya dengan motivasi. Menurut teori Mc Clelland ada tiga (3) macam kebutuhan yang perlu diperhatikan apabila seorang pimpinan akan memotivasi para pegawainya, yaitu kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement*),

kebutuhan akan kerjasama (*needs for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*). Lebih lanjut Mc Clelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka seorang pemimpin harus berusaha memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhannya (Winardi, 1989: 115).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa orang akan terdorong untuk lebih mengutamakan memenuhi kebutuhan yang dirasakan sebagai kebutuhan sangat mendesak. Upaya pemenuhan kebutuhan tersebut tampak pada munculnya peningkatan motif berprestasi. Lebih jauh tentang Motif Berprestasi, Indrawijaya (1990: 80) mengungkapkan pendapatnya bahwa motif berprestasi tercermin pada orientasi seseorang kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Seseorang yang memiliki motif berprestasi sangat menyukai pekerjaan yang menantang kemampuannya memecahkan persoalan : ia tidak begitu percaya pada nasib baik, karena ia yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha : ia menyukai tugas yang cukup sulit tetapi cukup realitis : ia percaya pada kemampuannya sendiri, kalau ia memerlukan bantuan orang lain ia akan memilih seseorang atau kelompok orang atas dasar kemampuannya, bukan atas dasar kekerabatan, setia kawan dan sebagainya.

Orang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi lebih menyukai situasi-situasi di mana mereka dapat memberikan kontribusi nyata. Mereka juga

lebih suka untuk menerima umpan balik yang cepat dan nyata berkenaan dengan prestasi mereka. Mereka termotivasi oleh kebutuhan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang. Melalui umpan balik, ia bermaksud mencari penjelasan mengenai segala sesuatu yang telah dihasilkannya dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga ia mengetahui kekurangan ataupun kesalahannya untuk kesulitan terhadap suatu kemudian berusaha memperbaikinya.

Beberapa teori motivasi telah dikemukakan seperti tersebut di atas. Teori motivasi tersebut tidak semuanya relevan untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini. Bertolak pada pemikiran tersebut, dan bertumpu pada upaya pemanfaatan teori yang sesuai untuk memecahkan permasalahan yang ada dalam penelitian ini, penulis menetapkan teori yang sekiranya relevan, yaitu Teori Dua Faktor (Herzberg, 1992 : 89), khususnya faktor motivasi (*motivators*).

Mengacu teori tersebut, selanjutnya dapat dikembangkan pemikiran bahwa:

- 1) Prestasi (*Achievement*), yaitu kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani (hasil kerjanya lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan), seperti yang diinginkan karyawan yang bersangkutan.
- 2) Pengakuan (*Recognition*), yaitu kebutuhan untuk memperoleh pengakuan (pujian atau penghargaan/ piagam) dari pimpinan atas hasil kerja yang telah dicapai, seperti yang diinginkan karyawan yang bersangkutan.

- 3) Tanggung jawab (*Responsibility*), yaitu kebutuhan untuk memperoleh tanggung jawab di bidang pekerjaan yang ditangani seperti yang diinginkan karyawan yang bersangkutan.
- 4) Kemajuan (*Advancement*), yaitu kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan) sesuai yang diinginkan karyawan yang bersangkutan (yang telah diperoleh selama ini).
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*), yaitu kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai dengan minat dan bakat karyawan yang bersangkutan.
- 6) Kemungkinan berkembang (*The Possibility of growth*), yaitu kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan) sesuai dengan yang diinginkan karyawan yang bersangkutan di masa yang akan datang.

Di samping faktor-faktor tersebut di atas, masih ada faktor lain, yaitu faktor kesehatan (*Hygiene Factors*). Apabila faktor kesehatan (*hygiene factors*) ini terpenuhi, dapat menghilangkan ketidakpuasan pekerja, tetapi faktor-faktor itu kurang dapat memotivasi orang untuk berproduktivitas tinggi. Meskipun demikian, pemenuhan faktor-faktor motivasi (*motivator*) akan memungkinkan orang untuk tumbuh dan berkembang secara dewasa, dan sering menyebabkan timbulnya peningkatan produktivitas kerja.

Frederick Herzberg memilah hirarki kebutuhan Maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (ego dan perwujudan diri). Ia juga mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Herzberg mengatakan bahwa memberikan seseorang kenaikan gaji atau kondisi kerja yang lebih baik tidaklah dapat memotivasinya karena kebutuhan tingkat rendah dapat terpenuhi dengan cepat (Herzberg, 1992 : 107).

2.1.4 Pemberdayaan Karyawan (*Empowerment*)

Gagasan pemberdayaan karyawan menjadi semakin penting selaras dengan persaingan yang kompetitif dalam era globalisasi, dimana hanya perusahaan yang benar-benar responsif dan *customer oriented*-lah yang akan bertahan. Sejauh mana sebuah perusahaan berorientasi pada pelanggan, yang pada gilirannya ditentukan oleh tingkat fleksibilitas dan kemampuan adaptasi, sangat tergantung pada modal manusianya – pegawai. Maka tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada organisasi saat ini. Keunggulan kompetitif tersebut diyakini dapat tercipta melalui pemberdayaan karyawan (Wilberforce, 1995).

Pihak manajemen perusahaan dalam rangka mengontrol kontribusi pegawai guna mendukung sepenuhnya tujuan perusahaan memerlukan pemberdayaan pegawai. Pegawai yang diberdayakan percaya pada bisnis, memahami apa yang perlu

dilakukan dan bersedia untuk menyumbang ide – ide cemerlang. Kreativitas dan daya inovasi merupakan hasil utama pemberdayaan. Pegawai yang kreatif akan mencari baru dan murah untuk menghasilkan produk dan layanan yang akan tercermin pada harga yang rendah untuk pelanggan. Pegawai yang inovatif akan memfasilitasi pengembangan produk baru sebelum yang ada menjadi kuno karena siklus hidup produk yang diperpendek. Semua hal tersebut merupakan faktor penting untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan dalam era kompetitif ini (Block, 1987).

Program pemberdayaan masih menghadapi tantangan dari pekerja, sedangkan banyak pula manajer yang takut akan pemberdayaan itu (Wilberforce, 1995). Ada pandangan yang diterima secara umum, bahwa bila pemberdayaan tidak diatur dengan baik, pemberdayaan dapat membahayakan (Blau, 1982). Memberdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi tinggi. Proses pemberdayaan karyawan dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Gaspersz, 1997).

Berkenaan dengan pemberdayaan karyawan ini, Spreitzer (1995) menyatakan bahwa *In the past, organizational researchers have focused their work on empowering management practices, including the delegation of decision making from higher organizational levels to lower ones and increasing access to information and resources for individuals at the lower levels.*

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan sebuah proses multivisional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan (mampu). Meskipun banyak orang terfokus pada pembahasan tentang pemberdayaan pada atribut situasional atau praktek-praktek manajemen yang menunjukkan apa yang sebuah perusahaan dapat atau seharusnya lakukan untuk menghargai kerja dan “melepaskan potensi tersembunyi” (Carlzon, 1987 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Secara teoretis, kata *empowerment* dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dan otorita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe et.al., 1994 dalam Milwadani, 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep *empowerment* yang demikian mengandung pula pengendalian bahwa bila seorang tersebut akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa *empowerment* bukan hanya sekedar “memberdayakan” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di dalam pengertian Carlzon, proses *empowerment* mementingkan adanya kebebasan bagi seseorang untuk mengambil sebuah keputusan secara bertanggung jawab. Diyakini bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya, menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Beberapa pengertian tentang pemberdayaan sebagai mana dikutip oleh Wilberforce (1995), yaitu :

1. Menurut Khan (1997), pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang berjalan yang mendorong *mutual trust* (kepercayaan timbal balik) antara pegawai dan majikan.
2. Anthony dkk (1996) mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu strategi pendorong tingkat pengambilan keputusan ke tingkat terbawah dari pegawai yang kualified, dengan penggunaan kepercayaan dan pembagian informasi sebagai aplikasi efektif pemahaman, implementasi dan mendorong orang untuk perbaikan konstan untuk semua proses.
3. Mungkin definisi yang paling menonjol datang dari Conger (1989) yang memandang pemberdayaan sebagai "suatu tindakan pengukuhan kepercayaan individual akan pemahamannya tentang efektivitas. Pada dasarnya, pemberdayaan hanya merupakan sejumlah tindakan eksternal : pemberdayaan merupakan proses perubahan kepercayaan internal orang.
4. Pemberdayaan juga dapat berupa pegawai yang memegang kendali mereka sendiri (Limerick dan Cunnington 1993) yang dapat dicapai melalui perolehan pengetahuan, informasi, pencapaian tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan kekuatan sosial.

5. Caudron (1995), pemberdayaan dikatakan telah mengambil alih bila pegawai “memilik” pekerjaan mereka, bila mereka dapat mempengaruhi sukses individual departemen dan perusahaan mereka.
6. Variasi kecil yang ada diantara definisi yang berbeda tidak mengurangi validitasnya. Untuk satu hal, jelas bahwa pemberdayaan memerlukan tindakan sungguh – sungguh dari pihak manajemen untuk menyerahkan kekuasaan pada pegawai untuk menentukan cara terbaik melaksanakan aktivitas mereka, menilai hasilnya dan mengontrol sarana produksi, dalam satu kata, otonomi (Wilberforce, 1995)

Stamatis (dalam Veronica, 1999) menyatakan pemberdayaan dapat dilihat dari dua perspektif:

1. Memberdayakan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, mengambil keputusan yang diperlukan untuk memuaskan tuntutan pelanggan, dan bekerja dengan sedikit campur tangan penyeliaan.
2. Memberdayakan karyawan untuk melaksanakan dan mengelola kinerja unitnya melalui perencanaan, pengendalian, koordinasi, maupun penyempurnaan pekerjaan.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

1. Hendytio dan Babari (1997) adalah pendidikan dan pelatihan, hubungan kerja, upah, jamsostek serta serikat pekerja.

2. Gasperz (1997) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui :
 - a. Merekrut orang-orang terbaik yang berkualifikasi dan mempedulikan apa yang mereka kerjakan.
 - b. Memperlakukan karyawan dengan aspek-aspek kejujuran (*honesty*), kepedualian (*care*), rasa hormat (*respect*), kesamaan (*equality*), kerja sama (*teamwork*), pengakuan (*recognition*), kepercayaan (*trust*).
 - c. Mengakui bahwa karyawan yang sedang melakukan pekerjaan mengetahui lebih baik daripada orang lain
3. Bandura (dalam Warella, 1995) menyatakan bahwa manajer dapat memberdayakan karyawan dengan mempengaruhi empat faktor sebagai berikut:
 - a. *Meaning*: pemberian arti terhadap pekerjaan, di mana bawahan melihat kerja mereka sebagai sesuatu yang sangat berarti dan menganggapnya sebagai sesuatu yang penting.
 - b. *Competence*: karyawan mampu melaksanakan semua pekerjaan yang harus diselesaikan.
 - c. *Self Determination*: karyawan mempunyai otonomi yang berarti, demikian juga kebebasan dan ketidaktergantungan serta dapat menggunakan inisiatif pribadi dalam melaksanakan tugas.
 - d. *Impact*: ini mengacu pada perasaan bahwa seseorang dapat mempengaruhi serta mengawasi hal-hal yang terjadi di lingkungan kerjanya.

Warella (1995) menyimpulkan bahwa apabila organisasi ingin melaksanakan pemberdayaan sumberdaya manusianya, maka harus ada perubahan dalam kontrak psikologis antara manajemen dan karyawan, sebab diperlakukan adanya perilaku dan harapan-harapan baru dari kedua kelompok itu.

Indikasi ketidakberdayaan pada perusahaan tersebut, terlihat dari adanya beberapa sebagai diungkapkan oleh Gasperz (1997) yang menyatakan bahwa karyawan akan menjadi terberdaya apabila:

- Pekerjaan mereka merupakan milik mereka
- Mereka bertanggung jawab
- Mereka mengetahui di mana posisi mereka
- Mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka

Berdasarkan uraian di atas, definisi pemberdayaan dapat disimpulkan sebagai suatu tindakan perusahaan untuk memberikan kewenangan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi, kemampuan dan daya kerjanya, sehingga betul-betul karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan pengawasan yang minimal. Variabel tersebut diukur dengan : (1) rasa memiliki pekerjaan; (2) memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan; (3) penempatan diri terhadap pekerjaan; (4) mampu melaksanakan pengendalian kerja.

Makna (Meaning) adalah *value* dari tujuan kerja yang dinilai berkaitan dengan standar pribadi seseorang (Thomas & Velthouse, 1990). Makna melibat

kesesuaian antara tuntutan peran kerja dan keyakinan, value dan perilaku (Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980).

Kompetensi (*Competence*) atau efektivitas diri, adalah keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan ketrampilan (gist, 1987). Kompetensi bersifat analog dengan keyakinan agency, keahlian pribadi, atau harapan upaya-kinerja (Bandura, 1989). Dimensi ini yang disebut kompetensi ini bukan penghargaan diri karena penulis terfokus pada efisiensi khusus untuk peran serta bukan pada efisiensi global.

Penentuan nasib sendiri (*Self Determination*) adalah rasa yang dimiliki seseorang karena dia mempunyai pilihan dalam berinisiatif dan mengatur tindakan (Deci, Connell, & Ryan 1989). Penentuan nasib sendiri menunjukkan otonomi dalam inisiatif dan kelangsungan proses/perilaku kerja; contohnya adalah pembuatan keputusan tentang metode kerja, langkah kerja dan upaya (Bell & Staw 1989, Spector, 1986), sedangkan kompetensi adalah keahlian/penguasaan perilaku.

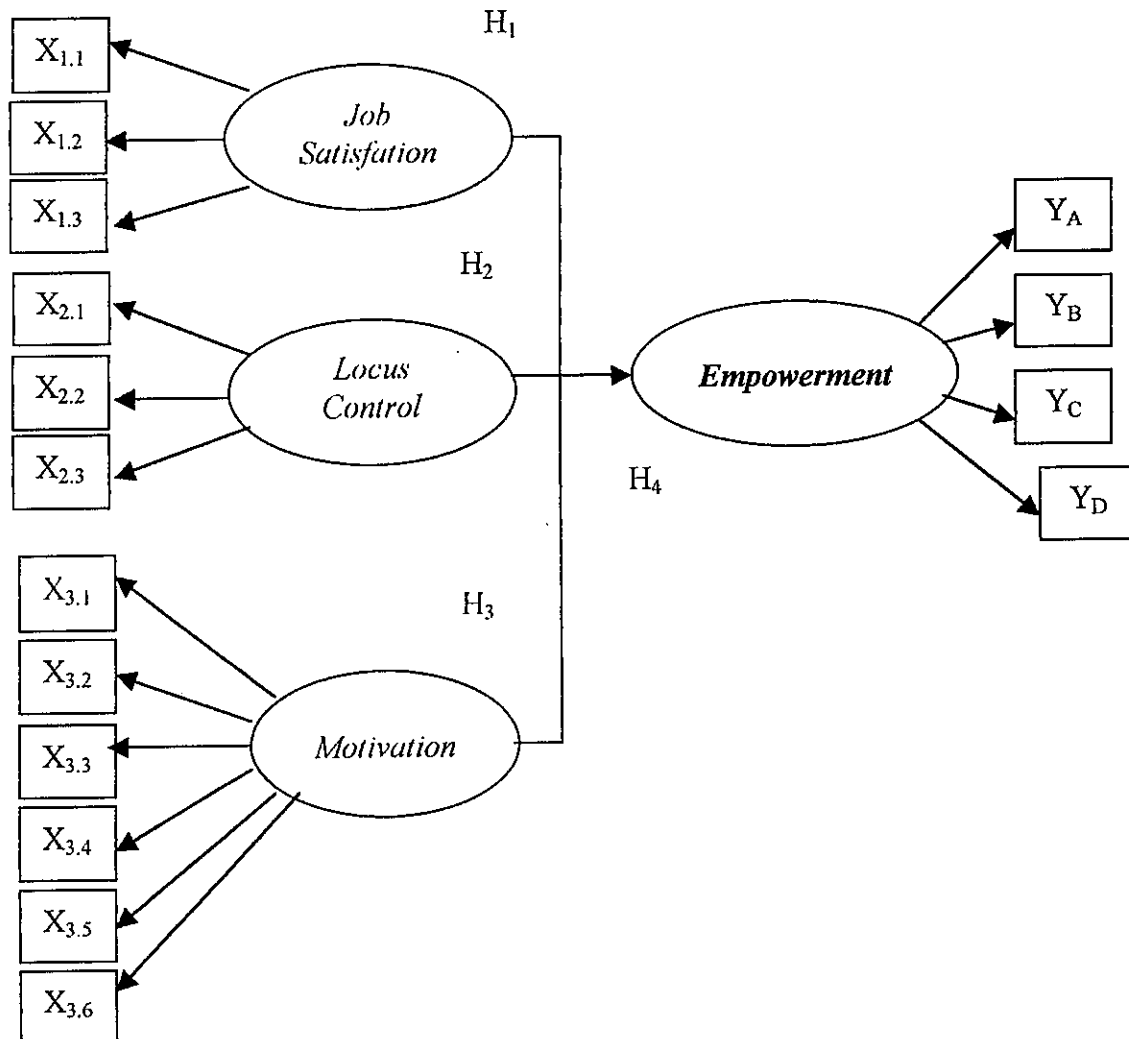
Dampak (*Impact*) adalah sejauh mana seseorang dapat mempengaruhi hasil operasi, administrasi dan strategik di tempat kerja (Asforth 1989). Dampak adalah lawan dari ketidakberdayaan yang dialami (Maartinko & Gardner 1982). Selain itu, dampak berbeda dari pusat kontrol (*locus of control*); dimana dampak dipengaruhi oleh konteks kerja, pusat kontrol internal adalah karakteristik kepribadian global yang tahan terhadap semua situasi (Wolfe & Robertshaw 1982)

Ringkasnya, pemberdayaan didefinisikan sebagai gagasan motivasional yang dijabarkan dalam empat kognisi : **makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak**. Keempat kognisi ini menunjukkan orientasi terhadap peran kerja yang aktif bukan pasif. Dengan orientasi aktif, penulis mmaksudkan sebuah orientasi dimana seseorang berharap dan merasa mampu untuk membentuk konteks dan peran kerjanya. Empat dimensi tersebut dikatakan melakukan penggabungan secara aditif guna menciptakan gagasan keseluruhan dari pemberdayaan psikologis. Dengan kata lain, ketiadaan salah satu dari dimensi tersebut akan menurunkan, meskipun tidak menghilangkan sepenuhnya, tingkat pemberdayaan keseluruhan. Maka, empat dimensi tersebut menetapkan sejumlah kognisi yang hampir lengkap atau memadai untuk pemahaman pemberdayaan psikologis (Thomas & Velthouse, 1990).

2.2 Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan telaah pustaka dan proposisi bab sebelumnya yang telah dikembangkan di atas, sebagaimana dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990), Wilberforce (1995), Bandura (1995), Spreitzer (2000), Rotter (1996) , sebuah model konseptual dapat dikembangkan seperti berikut ini :

Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran Teoretis



Keterangan :

- $X_{1.1}$: Sikap/ Perasaan terhadap Pekerjaan
- $X_{1.2}$: Sikap/ Perasaan terhadap Situasi Kerja
- $X_{1.3}$: Sikap/ Perasaan terhadap Kerja Sama
- $X_{2.1}$: Kepercayaan
- $X_{2.2}$: Komitmen
- $X_{2.3}$: Tindakan Kerja

- X_{3.1} : *Achievement* (Prestasi)
- X_{3.2} : *Recognition* (Pengakuan)
- X_{3.3} : *Responsibility* (Tanggung Jawab)
- X_{3.4} : *Advancement* (Kemajuan)
- X_{3.5} : *The Work It Self* (Pekerjaan itu Sendiri)
- X_{3.6} : *The Possibility of Growth* (Kemungkinan Berkembang)
- Y_A : *Meaning* (Makna)
- Y_B : *Competence* (Efektifitas Diri)
- Y_C : *Self Determination* (Penentuan Nasib Sendiri)
- Y_D : *Impact* (Dampak)

Berdasarkan Gambar 2.1 dapat diterangkan bahwa *job satisfaction*, *locus control* dan *motivation* berpengaruh terhadap *empowerment* sebagaimana diungkapkan oleh Thomas dan Velthouse (1990), Wilberforce (1995), Bandura (1995), Spreitzer (2000), Rotter (1996).

Job satisfaction menurut Tiffin (Anaoraga, 1992) dapat dilihat dari sikap/perasaan terhadap pekerjaan, situasi kerja dan kerja sama. *Locus control* menurut Rotter (1996) dapat dilihat dari kepercayaan, komitmen dan tanggung jawab. *Motivation* menurut Herzberg (Winardi, 1992) dapat dilihat dari aspek *achievement*, *recognition*, *responsibility*, *advancement*, *the Work It Self* dan *the possibility of growth*. Sedangkan *empowerment* menurut Badura (Warella, 1995) dapat dilihat dari *meaning*, *competence*, *self determination* dan *impact*.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan permasalahan yang akan diteliti, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁: Semakin tinggi *job satisfaction* karyawan, maka *empowerment* akan semakin meningkat.
- H₂: Semakin tinggi *locus control* karyawan, maka *empowerment* akan semakin meningkat
- H₃: Semakin tinggi *motivation* karyawan, maka *empowerment* akan semakin meningkat.
- H₄: Semakin tinggi *job satisfaction*, *locus control* dan *motivation* karyawan, maka *empowerment* akan semakin meningkat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Data

3.1.1 Pendahuluan

Penelitian ini bersifat *ex post facto*, artinya suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut ke belakang melalui data tersebut untuk menemukan faktor-faktor yang mendahului atau menentukan sebab-sebab yang mungkin atas peristiwa yang diteliti (Sugiyono, 1999).

Data yang dibutuhkan untuk analisis adalah data primer, yang dikumpulkan melalui angket. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Perum Perumnas Regional V di Semarang, sampel diambil sebesar 30% menggunakan teknik *simple random sampling*. Data selanjutnya dianalisis dengan metode statistik *non-parametric*, melalui perhitungan korelasi *Rank Spearman* dan *Konkordansi Kendall* dan metode statistik *parametric*, melalui perhitungan regresi berganda pada taraf signifikan 5%.

3.1.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan guna analisis lebih lanjut dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian, yaitu tanggapan responden atas *job satisfaction*, *locus of control*, *motivation*, dan *empowerment* melalui metode kuesioner.

Sumber data penelitian ini adalah para karyawan Perum Perumnas Regional V yang berkedudukan di Semarang.

3.1.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian. Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan Perum Perumnas Regional V yang berkedudukan di Semarang yang berjumlah 332 orang. Mengingat besarnya jumlah populasi yang ada dan ada keterbatasan pendekatan baik menyangkut waktu, tenaga dan biaya maka tidak semua populasi diteliti, maka digunakan bantuan sampel.

Jumlah sampel mengacu pendapat Arikunto (1998) bahwa sampel dianggap cukup mewakili apabila jumlah populasi di bawah 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10% - 20% atau 20% - 30%. Jadi pada penelitian ini besar sampel yang akan dijadikan responden adalah $332 \times 30\% = 99,6$ dibulatkan menjadi 100 orang, yang diambil secara proporsional untuk setiap departemen. Adapun teknik sampling atau cara pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan *simple random sampling* (sampel acak sederhana).

3.1.4 Definisi Operasional

Variabel-variabel yang menentukan pemberdayaan dapat didefinisikan secara operasional sebagai berikut :

1. ***Job satisfaction (Kepuasan Kerja)*** adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan merupakan suatu reaksi emosional yang dapat menimbulkan perasaan senang atau tidak senang yang berhubungan dengan penghargaan.

Variabel ini diukur dari indikator:

- sikap/ perasaan terhadap pekerjaan
 - sikap/ perasaan terhadap situasi kerja
 - sikap/ perasaan terhadap kerja sama
2. ***Locus of control (Pusat Kontrol)*** adalah suatu kondisi dimana seseorang mengukur tingkat sejauhmana seseorang percaya bahwa mereka menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka. Variabel ini diukur dari indikator:
 - kepercayaan,
 - komitmen
 - tanggung jawab.
 3. ***Motivation (Motivasi)*** adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja individu. Faktor ini merupakan faktor yang dapat memotivasi pegawai. Pemenuhan faktor-faktor motivasi (motivator) akan memungkinkan orang untuk tumbuh dan berkembang secara dewasa dan sering menyebabkan timbulnya peningkatan produktivitas kerja. Variabel ini diukur dari indikator:
 - *achievement,*
 - *recognition,*
 - *responsibility,*

- *advancement,*
- *the Work It Self*
- *the possibility of growth*

4. **Empowerment (Pemberdayaan)** adalah suatu tindakan perusahaan untuk memberikan kewenangan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi, kemampuan dan daya kerjanya, sehingga betul-betul karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan pengawasan yang minimal. Variabel *Empowerment* diukur dari indikator:

- *meaning,*
- *competence,*
- *self determination*
- *impact .*

3.2 Metode Pengumpulan Data dan Analisis

3.2.1 Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner, di mana sejumlah pertanyaan tertulis disampaikan kepada responden untuk dijawab/ditanggapi sesuai dengan kondisi yang senyatanya yang dialami/ dirasakan oleh yang bersangkutan, yaitu berkenaan dengan data identitas, serta tanggapannya terhadap *job satisfaction, locus of control, motivation, terhadap empowerment.*

Jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut:

- Jawaban "a" dengan kategori "sangat setuju", skornya adalah 5
- Jawaban "b" dengan kategori "setuju", skornya adalah 4

- Jawaban “c” dengan kategori “netral/ragu-ragu”, skornya adalah 3
- Jawaban “d” dengan kategori “tidak setuju”, skornya adalah 2
- Jawaban “e” dengan kategori “sangat tidak setuju”, skornya adalah 1

Item-item kuesioner pada penelitian ini tidak lagi memerlukan pengujian validitas, mengingat instrumen penelitian ini mengacu pada jurnal-jurnal penelitian sebelumnya, sehingga telah teruji kesahihannya.

3.2.2 Analisis Kualitatif

Analisis ini ditujukan untuk memberikan gambaran secara deskriptif mengenai tanggapan responden berkenaan dengan identitas responden, serta tanggapannya mengenai *job satisfaction*, *locus of control*, *motivation*, terhadap *empowerment*.

Perhitungan skor tiap item kuesioner adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan bobotnya. Adapun rentang skalanya menggunakan rumus sebagai berikut (Umar, 1997 : 171) :

$$R_s = \frac{N(m-1)}{m}$$

Keterangan :

R_s = rentang skala

n = jumlah responden

m = jumlah alternatif jawaban pertanyaan

Rentang skala tiap kategori dapat diperhitungkan sebagai berikut:

$$R_s = \frac{100(5-1)}{5} = \frac{400}{5} = 80$$

Berdasarkan hasil perhitungan dari rumus Umar tersebut di atas, selanjutnya dapat ditentukan skala penilaian tiap kategori :

- Skor antara 100 – 180, kategori “sangat tidak baik”
- Skor antara 181 – 260 kategori “tidak baik”
- Skor antara 261 – 340 kategori “netral/ biasa saja”
- Skor antara 341 – 420, kategori “baik”
- Skor antara 421 – 500, kategori “sangat baik”

3.2.3 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kemudian dilakukan analisis berdasarkan metode statistik dan data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel untuk mempermudah dalam analisis. Analisis ini didasarkan atas perhitungan statistik untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan oleh peneliti. Pada penelitian ini dianalisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Korelasi Rank Spearman

Korelasi ini digunakan untuk mencari/mengukur derajat hubungan antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas. Menurut Sudjana (1992) korelasi Rank Spearman digunakan untuk menunjukkan atau mengetahui apakah cukup kuat atau beralasan bagi kita untuk menyatakan ada atau tidaknya hubungan antara dua variabel.

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$$r = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

d_i = selisih tiap pasang rank

n = banyaknya pasang data

Menurut Sutrisno Hadi (1990) interpretasi koefisien korelasi untuk mengetahui nilai "r" tinggi atau rendah dapat dikelompokkan sebagai berikut :

0,00 - 0,19 = Sangat Rendah

0,20 - 0,39 = Rendah

0,40 - 0,59 = Sedang

0,60 - 0,79 = Kuat

0,80 - 1,00 = Sangat Kuat

Langkah-langkah pengujian hipotesis yang telah diajukan adalah sebagai berikut:

1) Perumusan Hipotesis :

$H_0 : \rho \neq 0$; tidak ada hubungan antara X_i dengan variabel Y .

$H_a : \rho > 0$; ada hubungan yang positif antara X_i dengan variabel Y .

Keterangan :

$Y = Empowerment$

$X_i : X_1 = job\ satisfaction$

$X_2 = locus\ of\ control$

$X_3 = motivation$

2) Taraf Signifikan (α) : 5 % dan uji satu sisi

b) Korelasi Berganda

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordansi kendall (W) dengan rumus sebagai berikut (Sidney Siegel, 1997: 285) :

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)}$$

di mana s = jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean R_j ,

jadi, $s =$

$$\sum \left(R_j - \frac{\sum R_j}{N} \right)^2$$

Keterangan :

k = Banyak himpunan *ranking* pejenjangan, misalnya banyak penilai.

N = Banyak obyek atau individu yang diberi *ranking*.

$1/12 k^2 (N^3 - N)$ = Jumlah maksimum yang mungkin dicapai deviasi kuadrat, yaitu jumlah s yang dapat terjadi dengan adanya kecocokan sempurna di antara k *ranking*.

Pengujian hipotesis koefisien konkordansi Kendall, digunakan rumus:

$$\chi^2 = k (N - 1)W$$

Keterangan :

χ^2 = Chi Square

k = Variabel

N = Jumlah responden

Pengujiannya yaitu :

- Apabila χ^2 kritis $>$ χ^2 tabel berarti terdapat hubungan yang signifikan
- Apabila χ^2 kritis $<$ χ^2 tabel berarti tidak terdapat hubungan yang signifikan.

c) Regresi Berganda

Perhitungan regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial maupun bersama-sama terhadap variabel terikat digunakan analisis regresi berganda, yang rumusnya adalah sebagai berikut (Mustafa, 1994 : 57) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = *Empowerment*

a = Bilangan konstanta

- b = Koefisien regresi
 X_1 = Variabel bebas 1, yaitu *job satisfaction*
 X_2 = Variabel bebas 2, yaitu *locus of control*
 X_3 = Variabel bebas 3, yaitu *motivation*
 e = *Distrubance Error*

Hipotesis dilakukan melalui pengujian secara bersama-sama, dengan menguji koefisien regresi b_1 , b_2 dan b_3 secara bersama-sama sekaligus menguji hubungan (tingkat keeratan) koefisien korelasi berganda dan koefisien determinasi, yaitu dengan menggunakan uji F (Mustafa, 1994) yang rumusnya adalah :

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 \cdot (n-k-1)}{1 - R^2}$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
 k = Jumlah *predictor* (variabel bebas)
 R^2 = Koefisien determinasi

Ketentuan yang digunakan :

- 1) Tingkat kepercayaan (α) = 95% atau taraf signifikan 0,05.
- 2) Derajat kebebasan (*Degree of Free*) = $n - k - 1$
- 3) $H_0 : \rho = 0$; Tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y).

$H_a : \rho \neq 0$; Ada pengaruh antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Responden penelitian ini adalah karyawan di wilayah kerja Perum Perumnas Regional V yang berkantor pusat di Semarang, meliputi Propinsi Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur. Responden tersebut meliputi seluruh elemen populasi yang ada. Identitas responden dipaparkan dalam bentuk tabel silang antara umur dan status kawin, jenis kelamin dan golongan pekerjaan, pendidikan terakhir dan penghasilan.

4.1.1 Umur dan Status Kawin Responden

Umur dan status kawin responden berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berumur antara 30 – 39 tahun (48 persen) dan sebagian lagi yang jumlahnya cukup besar berumur antara 40 – 49 tahun (32 persen). Berdasarkan Tabel 4.1 pula dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berstatus kawin (90 persen) dan sisanya sebanyak 10 persen tidak kawin.

Tabel 4.1 Tabulasi Silang antara Umur dan Status Kawin Responden

Umur (Tahun)	Status Kawin				Jumlah
	Kawin	Tidak Kawin	Duda	Janda	
20 – 29	2 (2%)	10 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (12%)
30 – 39	48 (48%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	48 (48%)
40 – 49	32 (32%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	32 (32%)
> 49	8 (8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (8%)
Jumlah	90	10	0	0	100
Persentase	90,00	10,00	0,00	0,00	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah.

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui pula bahwa responden terkonsentrasi pada mereka yang berstatus kawin yang berumur 30 – 39 tahun (48 persen), sebagian lainnya yang jumlahnya juga cukup besar adalah responden yang berstatus kawin dengan umur 40 – 49 tahun (32 persen). Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa para karyawan perum perumnas yang berumur dewasa dengan minimal umur kepala 3 sudah berkeluarga.

4.1.2 Jenis Kelamin dan Jabatan/ Golongan Responden

Jenis kelamin dan jabatan/ golongan responden berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dan Jabatan/
Golongan Responden

Jabatan / Golongan	Jenis Kelamin		Jumlah
	Pria	Wanita	
III – A	14 (14%)	8 (8%)	22 (22%)
III – B	14 (14%)	14 (14%)	28 (28%)
III – C	10 (10%)	14 (14%)	24 (24%)
III – D	12 (12%)	2 (2%)	14 (14%)
IV – A	10 (10%)	2 (2%)	12 (12%)
Jumlah	60	40	100
Persentase	60,00	40,00	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah.

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah pria (60 persen) dan sisanya adalah wanita (40 persen). Berdasarkan Tabel 4.2 pula dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai jabatan/ golongan III – B (28 persen) dan sebagian lainnya yang jumlahnya cukup besar mempunyai jabatan/ golongan III – C (24 persen).

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui pula bahwa kebanyakan responden wanita mempunyai golongan III – B dan III – C (masing-masing 14%), sedangkan untuk kebanyakan responden pria mempunyai golongan III – A dan III – B (masing-masing 14%). Tetapi perlu diamati bahwa untuk jabatan/ golongan yang lebih tinggi III – D dan IV – A kebanyakan adalah responden pria. Hal tersebut dapat

diinterpretasikan bahwa karir pria untuk mencapai golongan/ jabatan lebih tinggi lebih terbuka, walaupun tidak tertutup peningkatan karir bagi wanita, hal tersebut sejalan dengan kemampuan manajerial pria yang cenderung dianggap lebih baik daripada kemampuan manajerial wanita. Di sisi lain, karyawan wanita yang mencapai tingkat golongan/ jabatan tinggi merupakan suatu perwujudan emansipasi dan pengakuan terhadap kemampuan wanita, dan bahwa kaum wanita dapat berkarir dan memiliki kemampuan yang handal dalam bidang manajerial.

4.1.3 Pendidikan Terakhir dan Penghasilan Responden

Pendidikan terakhir dan penghasilan responden berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Tabulasi Silang antara Pendidikan Terakhir dan Penghasilan Responden

Pendidikan	Penghasilan (Juta Rupiah)				Jumlah
	< ½	½ - 1	> 1 - 1,5	> 1,5	
SLTA	0 (0%)	2 (2%)	5 (5%)	5 (5%)	12 (12%)
Diploma 3	0 (0%)	0 (0%)	8 (8%)	8 (8%)	16 (16%)
Strata 1	0 (0%)	0 (0%)	16 (16 %)	42 (42%)	58 (58%)
Strata 2	0 (0%)	0 (0%)	2 (2%)	12 (12%)	14 (14%)
Jumlah	0	2	21	67	100
Persentase	0,00	2,00	21,00	67,00	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah.

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan strata satu (58 persen) dan sebagian lainnya yang jumlahnya cukup besar berpendidikan diploma tiga (16 persen). Berdasarkan Tabel 4.3 pula dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai penghasilan lebih dari 1,5 juta rupiah (50 persen) dan sebagian lainnya yang jumlahnya cukup besar mempunyai penghasilan lebih dari 1 juta hingga 1,5 juta rupiah (28 persen).

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui pula bahwa kebanyakan responden terkonsentrasi pada mereka yang berpendidikan strata satu dengan penghasilan di atas 1,5 juta rupiah (30 persen), sebagian besar lainnya terkonsentrasi pada mereka yang berpendidikan strata satu dengan penghasilan $\frac{1}{2}$ juta hingga 1 juta rupiah (16 persen). Dari Tabel 4.3 tersebut dapat pula diinterpretasikan bahwa ada kecenderungan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka akan memperoleh kontribusi penghasilan yang lebih besar pula. Hal tersebut sangat nampak pada mereka yang berpendidikan strata 2 dimana hampir seluruh respondennya mempunyai pendapatan di atas 1,5 juta rupiah.

4.2 Analisis Kualitatif

Berdasarkan hasil tanggapan dari 100 orang karyawan yang bertindak selaku responden tentang variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* dengan *empowerment* karyawan Perum Perumnas V, maka peneliti akan menguraikan secara

rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam suatu kategori skor dengan menggunakan rentang skala.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel adalah sebagai berikut :

4.2.1 Tanggapan Responden atas Variabel *Job satisfaction*

Variabel *Job satisfaction* pada karyawan Perum Perumnas Regional V dalam hal ini dilihat dari indikator sikap/ perasaan terhadap pekerjaan, sikap perasaan terhadap situasi kerja, dan sikap/ perasaan terhadap kerjasama. Tanggapan responden terhadap *Job satisfaction* dapat dilihat pada Tabel 4.4.

A. Tanggapan Responden terhadap *Job satisfaction* mengenai Sikap/ Perasaan terhadap Pekerjaan

Berdasarkan Tabel 4.4, secara rinci tanggapan responden terhadap *Job satisfaction* mengenai sikap/ perasaan terhadap pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tanggapan mengenai Senang dengan Pekerjaan yang Menjadi Tanggung Jawab/ Tugas

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor pada indikator senang dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab/ tugas adalah sebesar 406 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan perum perumnas V pada umumnya menyukai pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

2. Tanggapan mengenai Keinginan agar Pekerjaan Karyawan Selesai Tepat Waktu

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keinginan agar pekerjaan karyawan selesai tepat waktu adalah sebesar 315 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa para karyawan ternyata mempunyai kesadaran yang kurang tinggi dalam penyelesaian pekerjaan mereka sesuai dead line (yang telah dijadualkan). Karyawan kurang menyukai dijejali tugas kerja yang menimbulkan kelelahan kerja.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Job satisfaction* dalam sikap/ perasaan terhadap pekerjaan adalah sebesar 360,50 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan pada intinya menyambut baik atas pekerjaan yang mereka jalani saat ini, dan lebih lanjut berusaha mengerjakannya dengan baik pula.

B. Tanggapan Responden terhadap *Job satisfaction* mengenai Sikap/ Perasaan terhadap Situasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.4, secara rinci tanggapan responden terhadap *Job satisfaction* mengenai sikap/ perasaan terhadap situasi kerja dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tanggapan mengenai Merasa Senang dengan Situasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor pada indikator merasa senang dengan situasi kerja adalah sebesar 360 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan pada umumnya merasakan suasana kerja di tempat kerja mereka selama ini cukup membawa ketenangan.

2. Tanggapan mengenai Tidak Pernah Terjadi Kesalahan Kerja (Tuntutan/ Demo)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor pada indikator tidak pernah terjadi kesalahan kerja (tuntutan/ demo) adalah sebesar 407 yang berada pada rentang skala antara 361 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa situasi kerja di tempat kerja dirasakan membawa kenyamanan. Selama ini pun, berbagai bentuk tuntutan/ demo tidak terjadi di lingkungan perusahaan.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Job satisfaction* dalam sikap/ perasaan terhadap situasi kerja adalah sebesar 383,50 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan merasa cukup nyaman dengan situasi kerja pada saat ini, dan karyawan merasa tenang dan nyaman dalam bekerja, sehingga memberikan hasil kerja yang lebih baik. Hal tersebut diharapkan mampu memberikan hasil positif bagi perusahaan, mengingat dengan adanya kenyamanan kerja, maka diharapkan kerja karyawan lebih baik dengan mampu mengeliminir kesalahan kerja.

C. Tanggapan Responden terhadap *Job satisfaction* mengenai Sikap/ Perasaan terhadap Kerja Sama

Berdasarkan Tabel 4.4, secara rinci tanggapan responden terhadap *Job satisfaction* mengenai sikap/ perasaan terhadap kerja sama dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tanggapan mengenai Dapat Bekerjasama dengan Baik dengan Teman Kerja (*Teamwork*)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor pada indikator dapat bekerjasama dengan baik dengan teman kerja (*teamwork*) adalah sebesar 311 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kemampuan karyawan untuk dapat bekerjasama dalam *team work* selama ini belum begitu baik. Indikasi

kemunculan ego dan individualisme karyawan untuk kepentingan sepihak dapat menjadi pemicu bagi ketidakmampuan karyawan untuk bekerja sama dengan baik dalam satu tim kerja ;

2. Tanggapan mengenai Kesenangan Karyawan untuk Terlibat dalam Pengambilan Keputusan dalam Bekerja di Departemen

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kesenangan karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dalam bekerja di departemen adalah sebesar 405 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan pada umumnya mampu menikmati setiap pelaksanaan program kerja perusahaan, dan memperoleh kesenangan dalam setiap berjalannya program kerja tersebut.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Job satisfaction* dalam sikap/ perasaan terhadap kerja sama adalah sebesar 358,0 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan sadar bahwa mereka harus menyatu dalam bidang kerjanya. Faktor kerjasama, dan pengambilan keputusan bersama merupakan faktor penunjang yang sangat penting dalam peningkatan hasil kerja, dan kemampuan mereka. Mereka menjadi

lebih profesional dalam bekerja, karena tidak saja ahli dan terampil secara individu, tetapi juga mampu bekerjasama dalam tim.

Tabel 4.4. Tanggapan Responden Tentang *Job satisfaction*

Indikator	Distribusi Frekuensi dari Alternatif jawaban Beserta skor										Jml
	a	Skor	b	Skor	c	Skor	d	Skor	e	Skor	Skor
1. Sikap / perasaan terhadap pekerjaan											
a. Senang dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab/ tugas	23	115	60	240	17	51	0	0	0	0	406
b. Keinginan supaya pekerjaan selalu selesai tepat waktu	0	0	50	200	15	45	35	70	0	0	315
Rata-rata skor :	360,50										
2. Sikap / perasaan terhadap situasi kerja											
a. Merasa senang dengan situasi kerja	6	30	55	220	32	96	7	14	0	0	360
b. Tidak pernah terjadi kesalahan kerja (tuntutan/ demo)	35	175	7	188	8	24	10	20	0	0	407
Rata-rata :	383,50										
3. Sikap/ perasaan terhadap kerja sama											
a. Dapat bekerjasama dengan baik dengan teman kerja (team work)	2	10	27	108	52	156	18	36	1	1	311
b. Perasaan senang terlibat dalam pengambilan keputusan dalam bekerja di departemen	33	165	49	196	8	24	10	20	0	0	405
Rata-rata :	358,00										
Jumlah Skor Keseluruhan <i>Job satisfaction</i>	2204										
Nilai Rata-rata Keseluruhan <i>Job satisfaction</i>	367,33										

Sumber : Data primer yang diolah, 2002.

Keterangan

- a = sangat setuju
- b = setuju
- c = netral/ragu-ragu
- d = tidak setuju
- e = sangat tidak setuju

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada Faktor *Job satisfaction* adalah sebesar 367,33 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari sisi Faktor *Job satisfaction* para karyawan cukup baik, dengan dilihat dari masing-masing instrumen *Job satisfaction* yang rata-rata sudah cukup baik.

4.2.2 Tanggapan Responden atas Variabel *Locus of control*

Variabel *Locus of control* pada karyawan Perum Perumnas Regional V dalam hal ini dilihat dari tanggapan responden sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.5 dijabarkan sebagaimana nampak berikut ini :

1. Tanggapan mengenai Penaruhan Harapan/ Kepercayaan untuk Melaksanakan Pekerjaan di Kantor oleh Pihak Perusahaan kepada Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator penaruhan harapan/ kepercayaan untuk melaksanakan pekerjaan di kantor oleh pihak perusahaan kepada karyawan adalah sebesar 332 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan merasakan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memberikan harapan dan kepercayaan kepada karyawan secara utuh. Dimungkinkan hal tersebut disebabkan tugas

perusahaan yang dijalankan selalu disertai dengan sistem kontrol ketat dalam pengawasan maupun dalam bentuk hasil pelaporan berkala ;

2. Tanggapan mengenai Keyakinan yang Dimiliki Perusahaan bahwa Karyawan Mampu Melaksanakan Tugas dan Tanggung Jawab yang Dibeberikan

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keyakinan yang dimiliki perusahaan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan adalah sebesar 323 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa perusahaan dalam memberikan kewenangan untuk mengemban tugas yang diamanatkan oleh perusahaan kepada masing-masing karyawan melalui tahapan sistem penunjukkan karyawan potensial/ ahli, sehingga bentuk penugasan menjadi kurang variasi dan kurang merata bagi karyawan lain ;

3. Tanggapan mengenai Pemberian Keleluasaan dari Pihak Perusahaan kepada Karyawan untuk Mengembangkan Ide-ide Baru Guna Menyempurnakan Suatu Pekerjaan

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pemberian keleluasaan dari pihak perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru guna menyempurnakan suatu pekerjaan adalah sebesar 371 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa perusahaan pada dasarnya mempunyai keinginan agar karyawan mampu memberikan asupan kreatif dalam penyempurnaan suatu program kerja ;

4. Tanggapan mengenai Terlaksananya Perkerjaan Sebaik Mungkin oleh Karyawan karena Sadar bahwa Hasilnya Akan Bermanfaat bagi Kehidupan Karyawan Itu Sendiri

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terlaksananya pekerjaan sebaik mungkin oleh karyawan karena sadar bahwa hasilnya akan bermanfaat bagi kehidupan karyawan itu sendiri adalah sebesar 377 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat kesadaran karyawan terbukti cukup tinggi untuk dapat melaksanakan kerja sebaik mungkin ;

5. Tanggapan mengenai Terbebani atau Tidaknya Karyawan dengan Pekerjaan yang Mereka Laksanakan

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terbebani atau tidaknya karyawan dengan pekerjaan yang mereka laksanakan adalah sebesar 322 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa ternyata dengan tingkat kesadaran karyawan yang cukup tinggi tersebut ternyata ada rasa terbebani pada masing-masing karyawan dalam pelaksanaan kerja ;

6. Tanggapan mengenai Tanggung Jawab Karyawan terhadap Pekerjaan yang Dilakukan Setiap Hari

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan setiap hari adalah sebesar 313 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kesadaran kerja yang timbul pada diri karyawan ternyata tidak cukup memberikan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam pelaksanaan kerja mereka ;

7. Tanggapan mengenai Pernah atau Tidaknya Ditegur Pimpinan Berkenaan dengan Tanggung Jawab Pelaksanaan Pekerjaan

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pernah atau tidaknya ditegur pimpinan berkenaan dengan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan adalah sebesar 398 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tanggung rasa yang cukup tinggi ternyata terjalin pada hubungan kerja atasan dan bawahan pada karyawan perum perumnas V. Selama ini, evaluasi hasil kerja oleh pimpinan tidak menyimpang dari penjadualan/ perkiraan semula ;

8. Tanggapan mengenai Kesesuaian dengan Posisi sebagai Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kesesuaian dengan posisi sebagai karyawan adalah sebesar 357 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pada umumnya karyawan mampu menempatkan diri secara baik sebagaimana layaknya peran mereka sebagai karyawan ;

9. Tanggapan mengenai Pernah atau Tidaknya Ditegur karena Tidak Bekerja pada Waktu Pengawas Tidak Ada di Tempat

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pernah atau tidaknya ditegur karena tidak bekerja pada waktu pengawas tidak ada di tempat adalah sebesar 382 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai kesadaran kerja yang tinggi. Kesadaran akan kerja tetap ada meski tanpa pengawasan kerja.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada Faktor *Locus of control* adalah sebesar 352,78 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari sisi Faktor *Locus of control* para karyawan cukup baik, dengan dilihat dari masing-masing instrumen *Locus of control* yang rata-rata sudah cukup baik.

Tabel 4.5. Tanggapan Responden terhadap Variabel *Locus of control*

Indikator	Distribusi Frekuensi dari Alternatif jawaban Beserta skor										Jml
	a	Skor	b	Skor	c	Skor	d	Skor	e	Skor	Skor
1. Penaruhan harapan/ kepercayaan untuk melaksanakan pekerjaan di kantor oleh pihak perusahaan kepada karyawan	12	60	29	116	38	114	21	42	0	0	332
2. Keyakinan yang dimiliki perusahaan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan	14	70	26	104	35	105	19	38	6	6	323
3. Pemberian keleluasaan dari pihak perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru guna menyempurnakan suatu pekerjaan	15	75	51	204	24	72	10	20	0	0	371
4. Terlaksananya pekerjaan sebaik mungkin oleh karyawan karena sadar bahwa asilnya akan bermanfaat bagi kehidupan karyawan itu sendiri	20	100	47	188	23	69	10	20	0	0	377
5. Terbebani atau tidaknya karyawan dengan pekerjaan yang mereka laksanakan	4	20	35	140	44	132	13	26	4	4	322
6. Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan setiap hari	10	50	25	100	35	105	28	56	2	2	313
7. Pernah atau tidaknya ditegur pimpinan berkenaan dengan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan	27	135	53	212	11	33	9	18	0	0	398
8. Kesesuaian dengan posisi sebagai karyawan,	12	60	44	176	36	108	5	10	3	3	357
9. Pernah tidaknya ditegur karena tidak bekerja pada waktu pengawas tidak ada di tempat	18	90	52	208	24	72	6	12	0	0	382
Jumlah Skor Keseluruhan <i>Locus Control</i>	3175										
Nilai Rata-rata Keseluruhan <i>Locus Control</i>	358,78										

Sumber : Data primer yang diolah, 2002.

Keterangan

- a = sangat setuju
- b = setuju
- c = netral/ragu-ragu
- d = tidak setuju
- e = sangat tidak setuju

4.2.3 Tanggapan Responden atas Variabel *Motivation*

Variabel *Motivation* pada karyawan Perum Perumnas Regional V dalam hal ini dilihat dari indikator *achievement, recognition, responsibility, advancement, the*

work it self, dan the possibility of growth. Tanggapan responden terhadap *Motivation* dapat dilihat pada Tabel 4.6.

A. Tanggapan Responden terhadap *Motivation* mengenai *Achievement*

Berdasarkan Tabel 4.6, secara rinci tanggapan responden terhadap *motivation* mengenai *achievement* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Keinginan Mempunyai Prestasi Kerja yang Lebih Tinggi dalam Bekerja

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keinginan mempunyai prestasi kerja yang lebih tinggi dalam bekerja adalah sebesar 414 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi begitu diinginkan oleh masing – masing karyawan ;

2. Terpenuhinya Kebutuhan akan Berkeinginan Berprestasi yang lebih Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terpenuhinya kebutuhan akan keinginan berprestasi yang lebih tinggi adalah sebesar 306 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pencapaian prestasi kerja pada karyawan pada umumnya belum dirasakan oleh kebanyakan karyawan.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Motivation* dalam *achievement* adalah sebesar 360 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pencapaian faktor *achievement* kepada para karyawan dari pihak perusahaan sudah cukup baik.

B. Tanggapan Responden terhadap *Motivation* mengenai *Recognition*

Secara rinci tanggapan responden terhadap *motivation* mengenai *recognition* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Keinginan akan Adanya Pengakuan atas Hasil Kerja yang Telah Dilakukan

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keinginan akan adanya pengakuan atas hasil kerja yang telah dilakukan adalah sebesar 385 yang berada pada rentang skala antara 341 - 420 termasuk kriteria Baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai keinginan yang tinggi untuk mendapatkan pengakuan atas hasil kerja mereka ;

2. Terpenuhinya Kebutuhan akan Pengakuan

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terpenuhinya kebutuhan akan pengakuan adalah sebesar 312 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria Biasa Saja. Hal ini dapat diinterpretasikan

bahwa pengakuan akan hasil kerja selama ini ternyata belum sepenuhnya diberikan secara sempurna oleh pihak perusahaan.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel Motivasi dalam *recognition* adalah sebesar 384,5 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pencapaian faktor *recognition* kepada para karyawan dari pihak perusahaan sudah cukup baik.

C. Tanggapan Responden terhadap *Motivation* mengenai *Responsibility*

Berdasarkan Tabel 4.6, secara rinci tanggapan responden terhadap motivasi mengenai *responsibility* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Keinginan Memperoleh Tanggung Jawab Sesuai dengan Kemampuan yang Dimiliki

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keinginan memperoleh tanggung jawab sesuai dengan kemampuan yang dimiliki adalah sebesar 388 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa keinginan karyawan untuk mendapatkan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan mereka ternyata cukup tinggi pada masing – masing karyawan ;

2. Terpenuhinya Kebutuhan akan Tanggung Jawab

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terpenuhinya kebutuhan akan tanggung jawab adalah sebesar 318 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria Biasa Saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pada prakteknya, tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan oleh pihak perusahaan belum begitu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masing-masing karyawan.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Motivation* dalam *Responsibility* adalah sebesar 353 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pencapaian faktor *responsibility* kepada para karyawan dari pihak perusahaan sudah cukup baik.

D. Tanggapan Responden terhadap *Motivation* mengenai *Advancement*

Secara rinci tanggapan responden terhadap *motivation* mengenai *advancement* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Keinginan akan Kemajuan/ Peningkatan Karir

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keinginan akan kemajuan/ peningkatan karir adalah sebesar 445 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Sangat Baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai keinginan untuk maju dan keinginan agar karirnya meningkat. Keinginan untuk hal tersebut sangat tinggi ;

2. Terpenuhinya Kebutuhan akan Kemajuan

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terpenuhinya kebutuhan akan kemajuan adalah sebesar 298 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pencapaian peningkatan karir/ adanya kemajuan yang dicapai oleh para karyawan memang sudah berjalan/ cukup dirasakan, tetapi kemajuan tersebut belum seperti yang diharapkan oleh karyawan.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Motivation* dalam *Advancement* adalah sebesar 371,5 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pencapaian faktor *advancement* kepada para karyawan dari pihak perusahaan sudah cukup baik.

E. Tanggapan Responden terhadap *Motivation* mengenai *The Work It Self*

Berdasarkan Tabel 4.6, secara rinci tanggapan responden terhadap *motivation* mengenai *the work it self* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tugas pengawas Disesuaikan dengan Minat dan Bakat

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keinginan dapat aktif menangani pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat adalah sebesar 400 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan begitu ingin agar mereka dapat aktif menangani pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat mereka ;

2. Terpenuhinya Kebutuhan akan Pekerjaan Itu untuk Dapat Aktif Menangani Pekerjaan

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terpenuhinya kebutuhan akan pekerjaan itu untuk dapat aktif menangani pekerjaan adalah sebesar 302 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria Biasa Saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan untuk dapat aktif menangani pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat belum sepenuhnya tersalurkan sesuai keinginan mereka ;

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Motivation* dalam *The Work It Self* adalah sebesar 351 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pencapaian faktor *the work it self* kepada para karyawan dari pihak perusahaan sudah cukup baik.

F. Tanggapan Responden terhadap *Motivation* mengenai *The Possibility of Growth*

Berdasarkan Tabel 4.6 secara rinci tanggapan responden terhadap *motivation* mengenai *the possibility of growth* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Keinginan akan Peningkatan Karir di Masa yang Akan Datang

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keinginan akan peningkatan karir di masa yang akan datang adalah sebesar 389 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan begitu menginginkan adanya peningkatan karir untuk masa akan datang ;

2. Terbuka Lebar nya Peluang untuk Berkembang di Masa yang akan Datang

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terbuka lebar nya peluang untuk berkembang di masa yang akan datang adalah sebesar 341 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa peluang untuk berkembang di masa akan datang dirasakan bagi karyawan tetap ada/ terbuka, meski demikian peluang tersebut cukup sulit bagi mereka, mengingat banyak penilaian atas kinerja dengan bersaing atas karyawan yang lain supaya peluang tersebut terlaksana.

Tabel 4.6. Tanggapan Responden terhadap Variabel *Motivation*

Indikator	Distribusi Frekuensi dari Alternatif jawaban Beserta skor										Jml
	a	Skor	b	Skor	c	Skor	d	Skor	e	Skor	Skor
1. Achievement											
a. Keinginan mempunyai prestasi kerja yang tinggi	36	180	42	168	22	66	0	0	0	0	414
b. Terpenuhinya kebutuhan keinginan berprestasi yang lebih tinggi	0	0	45	180	16	48	39	78	0	0	306
Rata-rata skor :	360										
2. Recognition											
a. Keinginan akan adanya pengakuan atas hasil kerja yang telah dilakukan	16	80	53	212	31	93	0	0	0	0	385
b. Terpenuhinya kebutuhan pengakuan	19	95	20	80	21	63	34	68	6	6	312
Rata-rata skor :	349										
3. Responsibility											
a. Keinginan memperoleh tanggung jawab sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	18	90	52	208	30	90	18	0	0	0	388
b. Terpenuhinya kebutuhan akan tanggung jawab	13	65	31	124	23	69	27	54	6	6	318
Rata-rata skor :	353										
4. Advancement											
a. Keinginan akan kemajuan/ peningkatan karir	45	225	55	220	0	0	0	0	0	0	445
b. Terpenuhinya kebutuhan akan kemajuan	0	0	47	188	6	18	45	90	2	2	298
Rata-rata skor :	372										
5. The Work It Self											
a. Keinginan dapat aktif menangani pekerjaan sesuai minat dan bakat	21	105	58	232	21	63	0	0	0	0	400
b. Terpenuhinya kebutuhan pekerjaan untuk dapat aktif menangani pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat	12	60	20	80	30	90	34	68	4	4	302
Rata-rata skor :	351										
6. The Possibility of Growth											
a. Keinginan peningkatan karir di masa yang akan datang	15	75	59	236	26	78	0	0	0	0	389
b. Terbuka lebarnya peluang untuk berkembang di masa yang akan datang	17	85	35	140	23	69	22	44	3	3	341
Rata-rata skor :	365										
Jumlah Skor Keseluruhan <i>Motivation</i>	2149										
Nilai Rata-rata Keseluruhan <i>Motivation</i>	358,17										

Sumber : Data primer yang diolah, 2002.

Keterangan

- a = sangat setuju
- b = setuju
- c = netral/ragu-ragu
- d = tidak setuju
- e = sangat tidak setuju

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Motivation* dalam Kemajuan adalah sebesar 365 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pencapaian faktor *the possibility of growth* kepada para karyawan dari pihak perusahaan sudah cukup baik.

Secara keseluruhan pula bahwa berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada Variabel *Motivation* adalah sebesar 358,17 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari sisi Faktor *Motivation* para karyawan cukup baik, dengan melihat keseluruhan aspek *Motivation* itu sendiri.

4.2.4 Tanggapan Responden atas Variabel *Empowerment*

Variabel *Empowerment* pada karyawan Perum Perumnas Regional V dalam hal ini dilihat dari indikator meaning, competence, self determination, dan impact. Tanggapan responden terhadap *Motivation* dapat dilihat pada Tabel 4.7.

A. Tanggapan Responden terhadap *Empowerment* mengenai *Meaning*

Berdasarkan Tabel 4.7, secara rinci tanggapan responden terhadap *empowerment* mengenai *meaning* dilihat dari sub indikator tuntutan peran kerja, keyakinan, dan nilai, yang masing-masing sub indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tuntutan Peran Kerja

Tuntutan peran kerja terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara satu persatu sebagai berikut :

a. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan di Lingkungan Tempat Kerja

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan di lingkungan kerja adalah sebesar 372 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pada dasarnya karyawan mempunyai keinginan berperasn serta aktif dalam pelaksanaan program kerja mereka ;

b. Penentuan atau Keterpengaruhn Pengambilan Keputusan di Lingkungan Tempat Kerja

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator penentuan atau keterpengaruhn pengambilan keputusan di lingkungan tempat kerja

adalah sebesar 359 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa di dalam keinginan para karyawan untuk berperan aktif dalam program kerja, mereka juga mempunyai keinginan ikut menentukan arah penyelesaian program kerja mereka tersebut ;

c. Keberartian atas Hasil Kerja bagi Perusahaan

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator keberartian atas setiap hasil kerja bagi perusahaan adalah sebesar 364 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa di dalam keinginan karyawan aktif dalam pelaksanaan program kerja, mereka juga berkeinginan agar hasil kerja mereka tersebut selanjutnya mampu termanfaatkan secara berarti oleh perusahaan ;

d. Pengetahuan dan Ketrampilan sehingga Dapat Bekerja dengan Lebih Baik

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pengetahuan dan ketrampilan sehingga dapat bekerja dengan lebih baik adalah sebesar 405 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan masih mempunyai keinginan yang tinggi untuk maju dengan berupaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *meaning*, dalam bahasan tuntutan peran kerja adalah sebesar 375 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dalam pelaksanaan program kerja, karyawan mempunyai antusiasme yang cukup baik. Mereka ingin terlibat dan ikut memberikan asupan positif dalam program kerja mereka demi kemajuan perusahaan, di sisi lain mereka pun juga masih mempunyai keinginan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka.

2. Keyakinan

Keyakinan terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara satu persatu sebagai berikut :

a. Pelaksanaan Tugas dengan Tanggung Jawab sebagai Wujud Kepercayaan

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pelaksanaan tugas dengan tanggung jawab sebagai wujud kepercayaan adalah sebesar 369 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab yang cukup tinggi atas pekerjaan mereka ;

b. Penyelesaian Tugas dengan Baik dan Tepat Waktu Sehingga Dapat Diandalkan

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator penyelesaian tugas dengan baik dan tepat waktu sehingga dapat diandalkan adalah sebesar 393 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai rasa kedisiplinan dengan berusaha mentaati skedul program kerja yang telah diberikan ;

c. Penyelesaian Sesulit Apapun Pekerjaan Kantor yang Dihadapi

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator penyelesaian kesulitan apapun pekerjaan kantor yang dihadapi adalah sebesar 397 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai keyakinan bahwa dengan kemampuan dan ketrampilan yang mereka miliki, maka pekerjaan kantor akan teratasi meskipun sulit ;

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *meaning*, dalam bahasan keyakinan adalah sebesar 386,33 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dalam menjalankan tugas kerja, karyawan mempunyai keyakinan yang tinggi bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik ditunjang oleh pengetahuan dan ketrampilan mereka dengan dilandasi dengan tanggung jawab.

3. Nilai

Nilai terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara satu persatu sebagai berikut :

a. Ketaatan terhadap Peraturan yang Berlaku di Tempat Kerja sebagai Salah Satu Wujud Tanggung Jawab Seorang Pegawai

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator ketaatan terhadap peraturan yang berlaku di tempat kerja sebagai salah satu wujud tanggung jawab seorang pegawai adalah sebesar 361 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai tingkat kesadaran tinggi bahwa pentaatan aturan kerja merupakan wujud tanggung jawab mereka bagi perusahaan ;

b. Kepuasan terhadap Pekerjaan yang Telah Diselesaikan

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan adalah sebesar 308 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa ternyata tidak menjadi jaminan bahwa karyawan semakin banyak menyelesaikan hasil kerja, maka kepuasan mereka semakin tinggi, karena bisa jadi beberapa dari banyak pekerjaan tidak mereka selesaikan secara sempurna ;

c. Pendapat mengenai Keterlambatan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pendapat mengenai keterlambatan kerja adalah sebesar 402 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai kesadaran bahwa dengan terlambat kerja akan berdampak buruk pada penilaian atas kinerja ;

d. Pendapat mengenai Pekerjaan yang Menumpuk di Tempat Kerja

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pendapat mengenai pekerjaan yang menumpuk di tempat kerja adalah sebesar 342 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan pada dasarnya tidak menyukai menumpuk pekerjaan. Hal tersebut akan membuyarkan konsentrasi kerja, dan kepanikan dalam bekerja ;

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *meaning*, dalam bahasan nilai adalah sebesar 353,25 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan sadar untuk berdisiplin kerja/ mentaati peraturan kerja dan ingin bekerja secara baik hasil kerja, dengan tidak dijejali oleh banyak program kerja.

Secara keseluruhan pula bahwa berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada Variabel *Empowerment* dalam sub variabel *meaning* adalah sebesar 371,35 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari Faktor *Empowerment* sisi *meaning* para karyawan sudah cukup baik, dengan melihat keseluruhan aspek *empowerment* sisi *meaning* itu sendiri.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden tentang Meaning

Indikator	Distribusi Frekuensi dari Alternatif Jawaban Beserta skor										Jml
	a	Skor	b	Skor	c	Skor	d	Skor	e	Skor	Skor
MEANING											
1. Tuntutan Peran Kerja											
a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan di lingkungan tempat kerja	11	55	55	220	29	87	5	10	0	0	372
b. Penentuan atau keterpengaruhannya pengambilan keputusan di lingkungan tempat kerja	10	50	59	236	11	33	20	40	0	0	359
c. Keberartian atas setiap hasil kerja bagi perusahaan	22	110	35	140	32	96	7	14	4	4	364
d. Pengetahuan dan ketrampilan sehingga dapat bekerja dengan lebih baik	35	175	45	180	10	30	10	20	0	0	405
Rata-rata skor :	375										
2. Keyakinan											
a. Pelaksanaan tugas dengan tanggung jawab sebagai wujud kepercayaan	23	115	38	152	28	84	7	14	4	4	369
b. Penyelesaian tugas dengan baik dan tepat waktu sehingga dapat diandalkan	29	145	47	188	12	36	12	24	0	0	393
c. Penyelesaian sesulit apapun pekerjaan kantor yang dihadapi	25	125	50	200	22	66	3	6	0	0	397
Rata-rata skor :	386,33										
3. Nilai											
a. Ketaatan terhadap peraturan yang berlaku di tempat kerja sebagai salah satu wujud tanggung jawab seorang pegawai	14	70	57	228	5	15	24	48	0	0	361
b. Kepuasan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan	4	20	23	92	56	168	11	22	6	6	308
c. Pendapat mengenai keterlambatan kerja	30	150	52	208	8	24	10	20	0	0	402
d. Pendapat mengenai pekerjaan yang menumpuk di tempat kerja	6	30	41	164	44	132	7	14	2	2	342
Rata-rata skor :	353,25										
RATA-RATA SKOR MEANING :											371,35

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Keterangan

a = sangat setuju

b = setuju

c = netral/ragu-ragu

d = tidak setuju

e = sangat tidak setuju

B. Tanggapan Responden terhadap *Empowerment* mengenai *Competence*

Berdasarkan Tabel 4.8, secara rinci tanggapan responden terhadap *empowerment* mengenai *competence* dilihat dari indikator keahlian pekerjaan/ upaya kerja diuraikan sebagai berikut :

Keahlian Pekerjaan/ Upaya Kerja

Keahlian pekerjaan/ upaya kerja terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara sebagai berikut :

a. Pengetahuan Khusus Guna Menyelesaikan Pekerjaan Kantor

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pengetahuan khusus guna menyelesaikan pekerjaan kantor adalah sebesar 403 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan merasa bahwa mereka mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan kerja secara baik ;

b. Ketrampilan Khusus Guna Menyelesaikan Pekerjaan Kantor

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator ketrampilan khusus guna menyelesaikan pekerjaan kantor adalah sebesar 388 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan merasa bahwa mereka mempunyai ketrampilan yang mampu menunjang penyelesaian kerja secara baik ;

c. Kemauan Melaksanakan Pengendalian secara Baik Walaupun Tidak Ada Pengawas

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kemauan melaksanakan pengendalian secara baik walaupun tidak ada pengawas adalah sebesar 406 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai kesadaran kerja yang tinggi meskipun tanpa pengawasan kerja.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *competence* adalah sebesar 399 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dilihat dari Faktor *Empowerment* sisi *competence* para karyawan sudah cukup baik, dengan melihat keseluruhan aspek *empowerment* sisi *meaning* itu sendiri.

C. Tanggapan Responden terhadap *Empowerment* mengenai *Self Determination*

Berdasarkan Tabel 4.8, secara rinci tanggapan responden terhadap *empowerment* mengenai *self determination* dilihat dari sub indikator otonomi

dalam inisiatif, dan kelangsungan proses/ perilaku kerja, yang masing-masing sub indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Otonomi dalam Inisiatif

Otonomi dalam inisiatif terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara satu persatu sebagai berikut :

a. Upaya Mencari Ide/ Gagasan untuk Pemecahan Masalah Pekerjaan yang Dihadapi

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator upaya mencari ide/ gagasan untuk pemecahan masalah pekerjaan yang dihadapi adalah sebesar 353 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai pemikiran yang mandiri dalam proses penyelesaian hasil kerja melalui ide/ gagasannya ;

b. Kesadaran akan Posisi Kerja sebagai Pekerja, sehingga Mampu Menempatkan Diri secara Benar dalam Melaksanakan Pekerjaan

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kesadaran akan posisi kerja sebagai pekerja, sehingga mampu menempatkan diri secara benar dalam melaksanakan pekerjaan adalah sebesar 382 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mampu menempatkan diri di dalam posisi mereka sebagai pekerja ;

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *self determination*, dalam bahasan otonomi dalam inisiatif adalah sebesar 367,50 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dengan ide/ gagasannya menyelesaikan program kerja dengan masing-masing pihak sadar akan peran mereka pekerja/ karyawan ;

2. Kelangsungan Proses/ Perilaku Kerja

Kelangsungan Proses/ Perilaku Kerja terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara satu persatu sebagai berikut :

a. Penggunaan Fasilitas Kantor untuk Kepentingan Pribadi

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi adalah sebesar 283 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa terkadang fasilitas kantor dimanfaatkan pula oleh karyawan, yang bagi karyawan hal tersebut boleh saja sebatas tidak merugikan perusahaan dan tidak menurunkan kinerja mereka terhadap perusahaan .

b. Kedisiplinan Datang ke Tempat Kerja

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kedisiplinan datang ke tempat kerja adalah sebesar 366 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kedisiplinan kerja karyawan ditunjukkan pula oleh kesadaran karyawan untuk berusaha datang kerja lebih awal dari waktu yang ditentukan ;

c. Kesadaran Melakukan Evaluasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kesadaran melakukan evaluasi kerja adalah sebesar 306 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai kebiasaan tidak merevaluasi hasil kerja. Program kerja yang telah terselesaikan seringkali terlewatkan begitu saja ;

d. Pengusulan Saran atas Masalah yang Dihadapi

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor pada indikator pengusulan saran atas masalah yang dihadapi adalah sebesar 395 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan seringkali aktif melalui penyampaian ide/ gagasan mereka sebagai asupan yang diharapkan sebagai alternatif pemecahan masalah.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *self determination*, dalam bahasan kelangsungan proses/ perilaku kerja adalah sebesar 337,50 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pada satu sisi karyawan mempunyai kedisiplinan waktu kerja, aktif dengan ide/ gagasan dalam program kerja, di sisi lain setelah terselesaikannya program kerja kurang berkeinginan untuk merevaluasi hasil kerja dan seringkali fasilitas kantor dipergunakan untuk kepentingan pribadi walau dalam batasan-batasan tertentu sehingga tidak merugikan perusahaan.

Secara keseluruhan pula bahwa berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada Variabel *Empowerment* dalam sub variabel *self determination* adalah sebesar 337,50 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari Faktor *Empowerment* sisi *self determination* para karyawan sudah cukup baik, dengan melihat keseluruhan aspek *empowerment* sisi *self determination* itu sendiri.

Tabel 4.8 Tanggapan responden tentang Competence dan Self Determination

Indikator	Distribusi Frekuensi dari Alternatif Jawaban Beserta skor										Jml Skor	
	a	Skor	b	Skor	c	Skor	d	Skor	e	Skor		
COMPETENCE												
1. Keahlian Pekerjaan/ Upaya Kerja												
a. Pengetahuan khusus guna menyelesaikan pekerjaan kantor	30	150	47	188	19	57	4	8	0	0	403	
b. Ketrampilan khusus guna menyelesaikan pekerjaan kantor	20	100	48	192	32	96	0	0	0	0	388	
c. Kemauan melaksanakan pengendalian secara baik walaupun tidak ada pengawas	23	115	60	240	17	51	0	0	0	0	406	
RATA-RATA SKOR COMPETENCE :	399											
SELF DETERMINATION												
1. Otonomi dalam Inisiatif												
a. Upaya mencari (ide/ gagasan) untuk memecahkan masalah pekerjaan yang dihadapi	13	65	36	144	43	129	7	14	1	1	353	
b. Kesadaran akan posisi kerja sebagai pekerja, Sehingga mampu menempatkan diri secara Benar dalam melaksanakan pekerjaan	21	105	47	188	25	75	7	14	0	0	382	
Rata-rata skor :	367,50											
2. Kelangsungan Proses/ Perilaku Kerja												
a. Penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi	8	40	26	104	22	66	29	58	15	15	283	
b. Kedisiplinan datang ke tempat kerja	18	90	50	200	12	36	20	40	0	0	366	
c. Kesadaran melakukan evaluasi kerja	4	20	25	100	50	150	15	30	6	6	306	
d. Pengusulan saran atas masalah yang dihadapi	28	140	47	188	17	51	8	16	0	0	395	
Rata-rata skor :	337,50											
Rata-rata keseluruhan	337,50											

Sumber : Data primer yang diolah, 2002.

Keterangan

- a = sangat setuju
- b = setuju
- c = netral/ragu-ragu
- d = tidak setuju
- e = sangat tidak setuju

D. Tanggapan Responden terhadap *Empowerment* mengenai *Impact*

Berdasarkan Tabel 4.9, secara rinci tanggapan responden terhadap *empowerment* mengenai *impact* dilihat dari sub indikator hasil operasi, hasil administrasi, dan hasil strategik, yang masing-masing sub indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hasil Operasi

Hasil operasi terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara satu persatu sebagai berikut :

a. Terselesainya Pekerjaan yang Menjadi Tanggung Jawab dengan Tepat Waktu

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor pada indikator terselesainya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dengan tepat waktu adalah sebesar 357 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan biasanya mampu menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan waktu yang telah dijadualkan. Karyawan cenderung berusaha mempercepat penyelesaian program mereka ketika dead line sudah cukup dekat.

b. Hasil Kerja sebagai Tolok Ukur Kerja Karyawan yang Lain

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor pada indikator hasil kerja sebagai tolok ukur karyawan yang lain adalah sebesar 339 yang berada pada rentang skala antara 261 – 341 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa hasil kerja karyawan jarang dipakai sebagai tolok ukur karyawan lainnya.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *impact*, dalam bahasan hasil operasi adalah sebesar 393 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik.

2. Hasil Administrasi

Hasil administrasi terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara satu persatu sebagai berikut :

a. Kerapian sajian Kegiatan Administratif Guna Kemudahan Dipelajari oleh Pimpinan

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kerapian sajian kegiatan administratif guna kemudahan dipelajari oleh pimpinan adalah sebesar 356 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan mempunyai kesadaran dan tanggung jawab untuk bekerja secara baik dengan dibuktikan oleh upaya mereka menyajikan laporan administrasi sehingga mudah dipelajari lebih lanjut ;

b. Dilampirkannya Bukti Administratif sebagai Bentuk Pertanggungjawaban

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor pada indikator dilampirkannya bukti administratif sebagai bentuk pertanggungjawaban adalah sebesar 384 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tanggung jawab karyawan untuk bekerja secara baik dibuktikan pula oleh upaya karyawan dengan menyajikan berkas administrasi secara lengkap beserta lampiran – lampiran yang diperlukan.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *impact* dalam bahasan hasil administrasi adalah sebesar 370 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria Baik.

3. Hasil Strategik

Hasil strategik terbagi atas indikator-indikator yang dijelaskan secara satu persatu sebagai berikut :

a. Diterapkannya Ide/ Gagasan untuk Kemajuan Perusahaan

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor pada indikator diterapkannya ide/ gagasan untuk kemajuan perusahaan adalah sebesar 292 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria biasa saja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa memang tidak tertutup kemungkinan adanya gagasan karyawan yang diterapkan perusahaan, tetapi hal tersebut jarang terjadi ;

b. Kemampuan untuk Diandalkan dalam Setiap Penyelesaian Tugas Kantor

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor pada indikator kemampuan untuk diandalkan dalam setiap penyelesaian tugas kantor adalah sebesar 386 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan yakin bahwa mereka mampu menyelesaikan setiap progam kerja yang diberikan kepada mereka secara baik, karena mereka memiliki kemampuan dan keahlian untuk itu.

Secara keseluruhan, berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada variabel *Empowerment* mengenai *impact* dalam bahasan hasil strategik adalah sebesar 339 yang berada pada rentang skala antara 261 – 340 termasuk kriteria Biasa saja. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan yakin akan kemampuan dan keahlian mereka dalam menyelesaikan setiap tugas yang diembankan dari pihak perusahaan, dengan arti kata karyawan yakin bahwa mereka mampu diandalkan. Tetapi, di dalam upaya penyelesaian tugas secara baik tersebut ide/ gagasan karyawan tidak selamanya diterapkan untuk kemajuan perusahaan.

Secara keseluruhan pula bahwa berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada Variabel *Empowerment* dalam sub variabel *impact* adalah sebesar 367,33 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari Faktor *Empowerment* sisi *impact* dari para karyawan sudah cukup baik, dengan melihat keseluruhan aspek *empowerment* sisi *impact* itu sendiri.

Secara keseluruhan pula bahwa berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa skor rata-rata pada Variabel *Empowerment* adalah sebesar 372,59 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari sisi variabel *empowerment* para

karyawan cukup baik, dimana dilihat dari masing-masing sub variabelnya keseluruhan aspek *empowerment*-nya juga sudah cukup baik.

Tabel 4.9. Tanggapan Responden terhadap Impact

Indikator	Distribusi Frekuensi dari Alternatif Jawaban Beserta skor										Jml Skor
	a	Skor	b	Skor	c	Skor	d	Skor	e	Skor	
IMPACT											
1. Hasil Operasi											
a. Terselesaikannya pekerjaan yang terjadi tanggung jawab dengan tepat waktu	14	70	36	144	43	129	7	14	0	0	357
b. Hasil kerja sebagai tolok ukur kerja karyawan lain	19	95	36	144	20	60	15	30	10	100	429
Rata-rata skor :	393,00										
2. Hasil Administrasi											
a. Kerapian sajian kegiatan administratif guna kemudahan dipelajari oleh pimpinan	18	90	32	128	39	117	10	20	1	1	356
b. Dilampirkannya bukti administratif sebagai bentuk pertanggungjawaban	25	125	42	168	25	75	8	16	0	0	384
Rata-rata skor :	370,00										
3. Hasil Strategik											
a. Diterapkannya ide/ gagasan untuk kemajuan perusahaan	0	0	29	116	42	126	21	42	8	8	292
b. Kemampuan untuk diandalkan dalam setiap penyelesaian tugas kantor	28	140	39	156	24	72	9	18	0	0	386
Rata-rata skor :	339,00										
RATA-RATA SKOR IMPACT :	367,33										
Jumlah Skor Keseluruhan Empowerment	1490,36										
Nilai Rata-rata Keseluruhan Empowerment	372,59										

Sumber : Data primer yang diolah, 2002.

Keterangan

- a = sangat setuju
- b = setuju
- c = netral/ragu-ragu
- d = tidak setuju
- e = sangat tidak setuju

4.3 Analisis Kuantitatif

Berdasarkan tanggapan – tanggapan responden berkenaan dengan *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* tersebut di atas, selanjutnya akan dikaji keterpengaruhan masing – masing variabel tersebut terhadap *Impowerment*. Hasil perhitungan keterpengaruhan antar variabel (*Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation*) terhadap *Impowerment* adalah sebagai berikut :

4.3.1 Hasil Perhitungan Pengaruh Variabel *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* terhadap *Empowerment*

Pada analisis ini akan diperhitungkan apakah terdapat pengaruh yang signifikan (nyata) antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen. Pada taraf signifikan (α) = 5%. Berdasarkan perhitungan regresi berganda yang telah dilakukan, dapat diketahui persamaan regresinya adalah :

$$Y = 0,122 + 0,479 X_1 + 0,281 X_2 + 0,240 X_3$$

t hitung X_1	:	6,451
t hitung X_2	:	3,461
t hitung X_3	:	3,018
F hitung	:	50,951
Multiple R	:	0,784
R^2 (R Square)	:	0,614
Adjusted R^2	:	0,602

Besarnya t-hitung yang masing-masing sebesar 6,451; 3,461; dan 3,018 yang lebih besar dari t-tabel (1,645) menunjukkan pengujian yang signifikan pada konstanta dan setiap variabel independent. F hitung sebesar 50,951 menunjukkan bisa dipakainya model regresi untuk memprediksi variabel *empowerment* secara simultan dalam pengaruhnya terhadap terhadap variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation*. Multiple R sebesar 0,784 menunjukkan bahwa korelasi antara variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* terhadap variabel *empowerment* adalah kuat (kuat karena angka berada di atas 0,50). R square atau koefisien determinasi adalah 0,614 (berasal dari $0,784 \times 0,784$), hal ini berarti 61,4 % variasi dari variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* berhubungan dengan variabel *empowerment*, sedangkan sisanya 38,6 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

4.3.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi adalah besaran yang menjelaskan proporsi variabel tidak bebas *customer satisfaction* yang dijelaskan oleh variabel-variabel bebas, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, serta *Assurance*. Koefisien Determinasi memiliki nilai antara 0 sampai 1. Dimana semakin mendekati satu berarti variabel-variabel bebas semakin besar menjelaskan variasi dalam variabel tidak bebas.

Hipotesis yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

- a. jika nilai R^2 mendekati nol, maka antara dependen variabel dan independen variabelnya tidak ada keterkaitan ;

- b. jika nilai R^2 mendekati satu, maka antara dependen variabel dan independen variabelnya ada keterkaitan.

R^2 sebesar 0,614 berarti bahwa 61,4 % dari variasi output (yang dalam hal ini variabel *empowerment* (Y)) dapat dijelaskan oleh variasi *job satisfaction* (X_1), variabel *locus of control* (X_2), dan variabel *motivation* (X_3), sedangkan 38,6% (100 – 61,4 %) diterangkan oleh variabel lain yang tidak tercantum dalam model persamaan. R^2 menerangkan adanya keterkaitan antara independen variabel (variabel *empowerment*) dan dependen variabel (variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation*).

Sedangkan Adjusted R^2 (Koefisien Determinasi yang disesuaikan) menunjukkan angka 0,602 artinya setelah diperhitungkan dengan derajat kebebasannya ternyata model masih tetap baik dalam menjelaskan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas yaitu sebesar 60,2%.

4.3.3 Pengaruh Variabel *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* terhadap *Empowerment* (Pengujian Signifikansi secara Simultan)

Besarnya hubungan antara *Job satisfaction* (X_1), *Locus of control* (X_2), dan *Motivation* (X_3) dengan *Empowerment* (Y) secara bersama – sama sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien korelasi dalam koefisien konkordansi Kendall adalah $r_{X_3Y} = 0,990$ (sangat kuat), dan setelah diuji dengan uji Chi – Square pada taraf

signifikan (α) = 5% ternyata χ^2 -hitung > χ^2 -tabel (297,102 > 7,815). Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* dengan *Empowerment* secara bersama-sama, dan hipotesis dapat *diterima*.

Terdapat hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* secara bersama-sama dengan *Empowerment* pada perum perumnas V. Ini berarti apabila variabel *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* secara bersama-sama berubah, maka akan diikuti dengan perubahan *Empowerment* dan perubahan tersebut searah. Semakin tinggi *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* secara bersama-sama yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula *Empowerment*-nya, di samping kinerja dan *empowerment* karyawan lebih bagus, karyawan lebih dibutuhkan dan dihargai, karyawan juga merasa lebih tenang bekerja.

Sedangkan mengenai pengujian signifikansi pengaruh dari variabel-variabel yang menjelaskan secara bersama-sama terhadap variabel bebas, hipotesis yang diajukan adalah :

$$H_0 : \beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3 \neq 0$$

H_0 diartikan bahwa *empowerment* tidak mempunyai pengaruh linier dengan *job satisfaction*, *locus control*, dan *motivation* atau seluruh variabel independen tidak mampu menerangkan variabel dependen.

Pengujian signifikansi secara simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *empowerment*. Untuk itu dilakukan hipotesis sebagai berikut :

Ho : Tidak ada pengaruh antara variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* terhadap variabel *empowerment* secara bersama-sama

Ha : Ada pengaruh antara variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* terhadap variabel *empowerment* secara bersama-sama

Ada dua kondisi yang terjadi apabila menggunakan uji F, yaitu :

- Apabila F hitung lebih besar daripada F tabel, maka hipotesa nol (Ho) ditolak dan hipotesa alternatif diterima (Ha)
- Apabila F hitung lebih kecil daripada F tabel, maka hipotesa nol (Ho) diterima dan hipotesa alternatif ditolak (Ha).

Dari hasil pengujian pada tingkat kesalahan 0,5 % (0,05) dan derajat kebebasan (3,96), diperoleh F-hitung sebesar 50,951, sedangkan F-tabel pada tingkat kesalahan dan derajat kebebasan yang sama sebesar 2,68. Dengan demikian, F hitung lebih besar daripada F tabel, maka hipotesa nol (Ho) yang menyatakan tidak ada pengaruh antara variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* secara bersama-sama terhadap variabel *empowerment* ditolak, sedangkan hipotesa alternatif

(Ha) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* secara bersama-sama terhadap variabel *empowerment* diterima.

4.3.4 Pengaruh Variabel *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* terhadap *Empowerment* (Pengujian Signifikansi secara Parsial)

Untuk melihat apakah independen variabelnya memang benar dapat mempengaruhi dependen variabelnya secara parsial. Untuk itu digunakan uji t. Dalam uji t ini dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

Ho : Tidak ada pengaruh antara masing-masing variabel independen, yaitu variabel *job satisfaction*, *locus of control*, *motivation* terhadap variabel dependen, yaitu variabel *empowerment*

Ha : Ada pengaruh positif antara masing-masing variabel independen, yaitu variabel *job satisfaction*, *locus of control*, *motivation* terhadap variabel dependen, yaitu variabel *empowerment*

Dari hasil perhitungan dapat dilihat :

- Apabila t hitung lebih besar dari t tabel, maka hipotesa nol (Ho) ditolak dan hipotesa alternatif (Ha) diterima
- Apabila t hitung lebih kecil dari t tabel, maka hipotesa nol (Ho) diterima dan hipotesa alternatif (Ha) ditolak.

1. Job satisfaction

Besarnya hubungan antara *Job satisfaction* (X_1) dengan *Empowerment* (Y), sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien korelasi adalah $r_{X_1Y} = 0,792$ (kuat) dan korelasi tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (ditunjukkan oleh tanda bintang di samping kanan hasil perhitungan korelasi SPSS lampiran ke lima). Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Job satisfaction* dengan *Empowerment*, dan hipotesis dapat *diterima*.

Terdapat hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara *Job satisfaction* dengan *Empowerment* karyawan pada perum perumnas V. Ini berarti apabila variabel *Job satisfaction* berubah, maka akan diikuti dengan perubahan *Empowerment* dan perubahan tersebut searah. Semakin tinggi *Job satisfaction* karyawan, maka akan semakin tinggi pula *Empowermentnya* (pekerjaan mereka merupakan milik mereka, mereka bertanggung jawab, mereka mengetahui di mana posisi mereka, mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka), demikian sebaliknya bila *Job satisfaction* karyawan tidak mencukupi maka *Empowermentnya* pun berkurang/rendah. Karena terdapat hubungan yang kuat maka pihak manajemen harus memperhatikan masalah *Job satisfaction* karyawan.

Sedangkan hasil perhitungan pengaruh variabel *Job satisfaction* terhadap *Empowerment* karyawan perum perumnas Regional V di Semarang, dijelaskan sebagai berikut :

Hipotesis yang diajukan adalah :

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 > 0$$

H_0 berarti *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *empowerment* sedangkan H_1 diartikan sebaliknya, yaitu *job satisfaction* berpengaruh positif dan penting terhadap *empowerment*.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan (lihat Lampiran), dapat diketahui besarnya pengaruh *job satisfaction* (X_1) terhadap *empowerment* (Y) karyawan perum perumnas Regional V di Semarang adalah sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien regresi (b) X_1 sebesar 0,479. Hal ini berarti apabila *job satisfaction* semakin meningkat sebesar 100, maka *empowerment* pada diketahui besarnya pengaruh *job satisfaction* (X_1) terhadap *empowerment* (Y) karyawan perum perumnas Regional V di Semarang akan meningkat sekitar 48 secara signifikan.

T- hitung variabel *motivation* lebih besar daripada t tabel (t hitung variabel *job satisfaction* (X_1) > t tabel (6,451 > 1,645)). Sedangkan besarnya koefisien regresi tersebut setelah diuji pada taraf signifikan (α) = 0,5 % dengan uji t ternyata signifikan, dimana berdasarkan nilai t-hitung yang diperoleh dari hasil regresi dengan program SPSS, diketahui tingkat signifikannya 0,000 yang berarti lebih rendah dari tingkat signifikan (α) = 5%, sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak, sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel *Job satisfaction* (X_1) terhadap variabel

Empowerment (Y). Hal ini berarti semakin baik keberadaan *job satisfaction*, maka *empowerment* akan semakin meningkat.

2. Locus of control

Besarnya hubungan antara *Locus of control* (X_2) dengan *Empowerment* (Y), sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien korelasi adalah $r_{X_2Y} = 0,723$ (kuat), dan korelasi tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (ditunjukkan oleh tanda bintang di samping kanan hasil perhitungan korelasi SPSS lampiran ke lima). Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Locus of control* dengan *Empowerment*, dan hipotesis dapat *diterima*.

Terdapat hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara *Locus of control* dengan *Empowerment* karyawan pada perum perumnas V. Ini berarti apabila variabel *Locus of control* berubah, maka akan diikuti dengan perubahan *Empowerment* dan perubahan tersebut searah. Semakin tinggi *Locus of control*, maka akan semakin tinggi pula *Empowermentnya* (pekerjaan mereka merupakan milik mereka, mereka bertanggung jawab, mereka mengetahui di mana posisi mereka, mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka), demikian sebaliknya bila *Locus of control* tidak mencukupi maka *Empowermentnya* pun berkurang/rendah. Karena terdapat hubungan yang kuat maka pihak manajemen harus memperhatikan masalah *Locus of control*.

Sedangkan hasil perhitungan pengaruh variabel *Locus Control* terhadap *Empowerment* karyawan perum perumnas Regional V di Semarang, dijelaskan sebagai berikut :

Hipotesis yang diajukan adalah :

$$H_0 : \beta_2 = 0$$

$$H_1 : \beta_2 > 0$$

H_0 berarti *Locus Control* tidak berpengaruh terhadap *empowerment* sedangkan H_1 diartikan sebaliknya, yaitu *Locus Control* berpengaruh positif dan penting terhadap *empowerment*.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan (lihat Lampiran), dapat diketahui besarnya pengaruh *Locus Control* (X_2) terhadap *empowerment* (Y) karyawan perum perumnas Regional V di Semarang adalah sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien regresi (b) X_2 sebesar 0,281. Hal ini berarti apabila *Locus Control* semakin meningkat sebesar 100, maka *empowerment* pada diketahui besarnya pengaruh *Locus Control* (X_2) terhadap *empowerment* (Y) karyawan perum perumnas Regional V di Semarang akan meningkat sekitar 28 secara signifikan.

T- hitung variabel *motivation* lebih besar daripada t tabel (t hitung variabel *Locus Control* (X_2) > t tabel (3,461 > 1,645)). Sedangkan besarnya koefisien regresi tersebut setelah diuji pada taraf signifikan (α) = 0,5 % dengan uji t ternyata signifikan, dimana berdasarkan nilai t-hitung yang diperoleh dari hasil regresi dengan program SPSS, diketahui tingkat signifikannya 0,001 yang berarti lebih rendah dari

tingkat signifikan (α) = 5%, sehingga H_a diterima dan H_o ditolak, sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel *Locus Control* (X_2) terhadap variabel *Empowerment* (Y). Hal ini berarti semakin baik keberadaan *Locus Control*, maka *empowerment* akan semakin meningkat.

3. Motivation

Besarnya hubungan antara *Motivation* (X_3) dengan *Empowerment* (Y), sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien korelasi adalah $r_{X_3Y} = 0,760$. (kuat), dan korelasi tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (ditunjukkan oleh tanda bintang di samping kanan hasil perhitungan korelasi SPSS lampiran ke lima). Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Motivation* dengan *Empowerment*, dan hipotesis dapat *diterima*.

Terdapat hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara *Motivation* dengan *Empowerment* pada perum perumnas V. Ini berarti apabila variabel *Motivation* berubah, maka akan diikuti dengan perubahan *Empowerment* dan perubahan tersebut searah. Semakin tinggi *Motivation*, maka akan semakin tinggi pula *Empowermentnya* (pekerjaan mereka merupakan milik mereka, mereka bertanggung jawab, mereka mengetahui di mana posisi mereka, mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka), demikian sebaliknya bila *Motivation* tidak mencukupi maka *Empowermentnya* pun berkurang/ rendah. Pihak manajemen tetap perlu

memperhatikan masalah *Motivation*, walaupun hanya terdapat hubungan yang kuat antara variabel *Motivation* terhadap variabel *Empowerment* tersebut.

Sedangkan hasil perhitungan pengaruh variabel *Motivation* terhadap *Empowerment* karyawan perum perumnas Regional V di Semarang, dijelaskan sebagai berikut :

Hipotesis yang diajukan adalah :

$$H_0 : \beta_3 = 0$$

$$H_1 : \beta_3 > 0$$

H_0 berarti *Motivation* tidak berpengaruh terhadap *empowerment* sedangkan H_1 diartikan sebaliknya, yaitu *Motivation* berpengaruh positif dan penting terhadap *empowerment*.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan (lihat Lampiran), dapat diketahui besarnya pengaruh *Motivation* (X_3) terhadap *empowerment* (Y) karyawan perum perumnas Regional V di Semarang adalah sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien regresi (b) X_3 sebesar 0,240. Hal ini berarti apabila *Motivation* semakin meningkat sebesar 100, maka *empowerment* pada diketahui besarnya pengaruh *Motivation* (X_3) terhadap *empowerment* (Y) karyawan perum perumnas Regional V di Semarang akan meningkat sekitar 24 secara signifikan.

T- hitung variabel *motivation* lebih besar daripada t tabel (t hitung variabel *Motivation* (X_3) > t tabel (3,018 > 1,645)). Sedangkan besarnya koefisien regresi tersebut setelah diuji pada taraf signifikan (α) = 0,5 % dengan uji t ternyata

signifikan, dimana berdasarkan nilai t – hitung yang diperoleh dari hasil regresi dengan program SPSS, diketahui tingkat signifikannya 0,003 yang berarti lebih rendah dari tingkat signifikan (α) = 5%, sehingga H_a diterima dan H_o ditolak, sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel *Motivation* (X_3) terhadap variabel *Empowerment* (Y). Hal ini berarti semakin baik keberadaan *Motivation*, maka *empowerment* akan semakin meningkat.

4.3.5 Analisis Implikasi Strategis

Implikasi manajerial berdasarkan analisis tersebut di atas, dimana dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Job satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan pra – kondisi bagi meningkatnya pemberdayaan karyawan. Sedemikian hingga, moral karyawan penting bagi perusahaan mengingat para karyawan terutama dalam gaji dan jabatan yang paling rendah berinteraksi langsung dengan karyawan. Kepuasan kerja akan nampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang mereka hadapi di lingkungan kerja.

Perlu diperhatikan banyak faktor guna mencapai kepuasan kerja karyawan : adanya pengakuan atas pekerjaan, pemberian penghargaan dan / tanggung jawab, adanya promosi atas diri karyawan, adanya kebijaksanaan dan administrasi perusahaan yang memberikan iklim lebih menguntungkan pada diri karyawan,

penilaian positif perusahaan atas kemampuan supervisi karyawan, kemampuan karyawan dalam memberikan iklim kondusif dalam hubungan kerja dan / kondisi kerja, kompensasi / gaji yang memadai, kestabilan emosi atas suatu kondisi/ situasi lingkungan kerja, sikap menahan diri dalam menghadapi kesulitan dan kemampuan dan keyakinan karyawan tersebut dalam memecahkan kesulitan, kondisi keluarga karyawan yang mendukung kenyamanan kerja, adanya rekreasi pada waktu tertentu, tingkat pendidikan, ada tidaknya jaminan finansial dan jaminan sosial, dan kemampuan orientasi prestasi kerja yang tinggi. Hal tersebut apabila dimiliki oleh para karyawan akan semakin mampu meningkatkan pemberdayaan masing-masing karyawan itu sendiri ;

2. *Locus Control*

Karyawan akan memberikan kontribusi berlebih kepada perusahaan ketika para karyawan tersebut diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan, sehingga terberdayanya karyawan akan timbul dari inisiatif karyawan itu sendiri. Kemampuan diri karyawan dalam menentukan apa yang terjadi pada kehidupan mereka berkaitan dengan kehidupan secara umum lebih cenderung mampu membentuk pekerjaan dan lingkungan kerja mereka sehingga merasa diberdayakan, jadi dengan *locus of control*, karyawan akan mempunyai image kepada perusahaan, bahwa bukan sistem dominan perusahaan yang mempengaruhi perilaku mereka, tetapi sebaliknya, mereka sendirilah (dalam perannya sebagai karyawan) yang mempengaruhi lingkungan kerja mereka ;

3. *Motivation*

Meskipun karyawan yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, hal tersebut tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik bagi perusahaan. Sedangkan dengan timbulnya motivasi itu sendiri, akan mendorong mereka untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran, dimana dengan bertambahnya motivasi pada diri karyawan akan cenderung meningkatkan kelayakan hasil dan prestasi kerja, dan meningkatkan gaji dan/ bonus dan/ tunjangan, disebabkan oleh kenaikan jabatan, penghargaan kerja, maupun sebab-sebab lain, sehingga akan dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja masing-masing karyawan yang bersangkutan.

Karyawan akan lebih terberdaya apabila mereka diberikan pengakuan (dapat berupa pujian/ penghargaan), diberikannya tanggung jawab (sebagai wujud kepercayaan perusahaan atas dirinya), diberikannya peningkatan jabatan, kesesuaian pekerjaan yang dihadapinya dengan minat dan bakat para karyawan itu sendiri.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada Bab 5 ini memaparkan secara singkat hasil penelitian, serta berbagai implikasi hasil penelitian ini yang dapat digunakan untuk mengembangkan teori, serta kebijakan manajemen.

5.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan Korelasi Rank Spearman dan Regresi Berganda dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* dengan *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V adalah sebagai berikut :

1. Besarnya hubungan antara *Job satisfaction* (X_1) dengan *Empowerment* (Y), sebagai mana ditunjukkan oleh koefisien korelasi adalah $r_{X_1Y} = 0,792$ (kuat), dan korelasi tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99%. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Job satisfaction* dengan *Empowerment*, dan hipotesis dapat *diterima*.
2. Besarnya hubungan antara *Locus of control* (X_2) dengan *Empowerment* (Y), sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien korelasi adalah $r_{X_2Y} = 0,723$ (kuat), dan korelasi tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99%. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Locus of control* dengan *Empowerment*, dan hipotesis dapat *diterima*.

3. Besarnya hubungan antara *Motivation* (X_3) dengan *Empowerment* (Y), sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien korelasi adalah $r_{X_3Y} = 0,760$. (kuat), dan korelasi tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99%. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Motivation* dengan *Empowerment*, dan hipotesis dapat *diterima*.
4. Besarnya hubungan antara *Job satisfaction* (X_1), *Locus of control* (X_2), dan *Motivation* (X_3) dengan *Empowerment* (Y) secara bersama – sama sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien korelasi dalam koefisien konkordansi Kendall adalah $r_{X_3Y} = 0,990$ (sangat kuat), dan setelah diuji dengan uji Chi – Square pada taraf signifikan (α) = 5%, ternyata χ^2 -hitung > χ^2 -tabel ($297,201 > 7,815$). Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Job satisfaction*, *Locus of control*, dan *Motivation* dengan *Empowerment* secara bersama-sama, dan hipotesis dapat *diterima*.

Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda dapat disimpulkan bahwa pengaruh *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* terhadap *empowerment* pada Perum Perumnas Regional V ditemukan fenomena sebagai berikut :

1. Besarnya pengaruh *Job satisfaction* (X_1) terhadap *Empowerment* (Y), sebagai mana ditunjukkan oleh koefisien regresi (b_1) adalah 0,479, setelah diuji pada taraf signifikan (α) = 0,5 % dengan uji t ternyata signifikan, yaitu t hitung koefisien regresi $b_1 > t$ tabel ($6,451 > 1,645$); Berarti hipotesis yang menyatakan ada

pengaruh yang signifikan antara variabel *job satisfaction* terhadap variabel *empowerment* telah *terbukti*.

2. Besarnya pengaruh *Locus of control* (X_2) terhadap *Empowerment* (Y), sebagai mana ditunjukkan oleh koefisien regresi (b_2) adalah 0,281, setelah diuji pada taraf signifikan (α) = 0,5 % dengan uji t ternyata signifikan, yaitu t hitung koefisien regresi $b_2 > t$ tabel ($3,461 > 1,645$). Berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variabel *locus of control* terhadap variabel *empowerment* telah *terbukti*.
3. Besarnya pengaruh *Motivation* (X_3) terhadap *Empowerment* (Y), sebagai mana ditunjukkan oleh koefisien regresi (b_3) adalah 0,240, setelah diuji pada taraf signifikan (α) = 0,5 % dengan uji t ternyata signifikan, yaitu t hitung koefisien regresi $b_3 > t$ tabel ($3,018 > 1,645$). Berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variabel *motivation* terhadap variabel *empowerment* telah *terbukti*.
4. Besarnya pengaruh antara variabel *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation* secara bersama-sama terhadap variabel *empowerment* adalah 61,4 % Hasil pengujian pada tingkat kesalahan 0,5 % (0,05) dan derajat kebebasan sebesar 95, diperoleh F-hitung sebesar 50,951, sedangkan F-tabel pada tingkat kesalahan dan derajat kebebasan yang sama sebesar 2,68. Dengan demikian, F hitung lebih besar daripada F tabel, maka hipotesa alternatif (H_a) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara variabel *job satisfaction*, *locus of*

control, dan *motivation* secara bersama-sama terhadap variabel *empowerment* diterima.

5.2. Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian

Hasil penelitian ini dapat mengungkapkan pula mengenai interpretasi para karyawan pada Perum Perumnas Regional V mengenai *job satisfaction*, *locus of control*, *motivation*, dan *empowerment* sebagai berikut :

1. Skor rata-rata pada Faktor *Job satisfaction* adalah sebesar 367,33 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari sisi Faktor *Job satisfaction* para karyawan cukup baik ;
2. Skor rata-rata pada Faktor *Locus of control* adalah sebesar 358,78 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari sisi Faktor *Locus of control* para karyawan cukup baik ;
3. Skor rata-rata pada Variabel *Motivation* adalah sebesar 358,17 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari sisi Faktor *Motivation* para karyawan cukup baik ;
4. Skor rata-rata pada Variabel *Empowerment* adalah sebesar 372,59 yang berada pada rentang skala antara 341 – 420 termasuk kriteria baik. Hal ini berarti secara

umum dapat diungkapkan bahwa dilihat dari sisi variabel *empowerment* para karyawan cukup baik.

5.3. Implikasi Teoretis

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diajukan beberapa saran sebagai implikasi bagi kebijakan teoretis dalam upaya peningkatan *empowerment* para karyawan perum perumnas regional V yang berkedudukan di Semarang adalah bahwa:

Perusahaan yang benar-benar responsif dan *customer oriented*-lah yang akan bertahan pada persaingan usaha. Karena sejauh mana sebuah perusahaan berorientasi pada pelanggan, pada gilirannya ditentukan oleh tingkat fleksibilitas dan kemampuan adaptasi, sangat tergantung pada karyawan-karyawannya. Pegawai yang diberdayakan percaya pada bisnis, memahami apa yang perlu dilakukan dan bersedia untuk menyumbang ide – ide cemerlang.

Kreativitas dan daya inovasi merupakan hasil utama pemberdayaan. Pegawai yang kreatif akan mencari ide-ide baru dan murah untuk menghasilkan produk dan layanan yang akan tercermin pada harga yang rendah untuk pelanggan. Pegawai yang inovatif akan memfasilitasi pengembangan produk baru sebelum yang ada menjadi kuno karena siklus hidup produk yang diperpendek. Karyawan akan lebih terberdaya dengan memperhatikan faktor *job satisfaction*, *locus of control*, dan *motivation*.. Hal tersebut dalam dilakukan dengan melakukan sentuhan terhadap pekerjaan, sehingga bawahan melihat kerja mereka sebagai sesuatu yang sangat berarti dan

menganggapnya sebagai sesuatu yang penting; karyawan mampu melaksanakan semua pekerjaan yang harus diselesaikan; karyawan mempunyai otonomi yang berarti, demikian juga kebebasan dan ketidaktergantungan serta dapat menggunakan inisiatif pribadi dalam melaksanakan tugas, dan saling mengerti dan memperhatikan perasaan setiap orang yang dapat mempengaruhi serta mengawasi hal-hal yang terjadi di lingkungan kerjanya.

5.4. Implikasi pada Kebijakan Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diajukan beberapa saran sebagai implikasi bagi kebijakan manajemen untuk peningkatan *empowerment* para karyawan perum perumnas regional V yang berkantor pusat di Semarang :

1. Dari sisi *Motivation*, peningkatan *empowerment* karyawan dapat diupayakan melalui bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja karyawan yang harus selalu diwujudkan oleh perusahaan. Misalnya dalam bentuk perhatian kepada karyawan, berpotensi melalui insentif tambahan, bonus, bentuk penghargaan berupa plakat, atau pertimbangan promosi jabatan. Bentuk-bentuk penghargaan harus proporsional, yang terpenting adalah sekecil apapun bentuk penghargaan kerja tersebut harus dirasakan oleh karyawan ;
2. Dari sisi *Job satisfaction*, peningkatan *empowerment* karyawan dapat diupayakan melalui :

- a. Diciptakannya suatu bentuk kerjasama antar karyawan melalui suatu forum kerja resmi di dalam jam kerja, ataupun perkumpulan sarasehan di luar jam kerja ;
 - b. Karyawan diberikan beban kerja yang proporsional dengan kemampuan kerja, keterampilan kerja, pengalaman kerja, dan insentif yang diberikan kepadanya ;
5. Dari sisi *Locus of control*, peningkatan *empowerment* karyawan dapat diupayakan melalui :
- a. Suatu bentuk penyertaan hasil kerja dengan sistem kontrol ketat dalam pengawasan maupun dalam bentuk pembuatan laporan yang terlalu banyak dan sering, perlu direvisi dengan memberikan keleluasaan karyawan dalam berimprovisasi atas hasil kerjanya, karena improvisasi kerja akan menimbulkan ide-ide/ gagasan-gagasan, dan juga pengembangan pikir karyawan dalam peningkatan ketrampilan dan kemampuannya. Dan perlu disusun suatu mekanisme pelaporan yang baku, yang meliputi waktu pelaporan yang tidak terlalu sering dan materi pelaporan yang singkat dan padat, sehingga tidak menghabiskan waktu karyawan untuk selalu menyusun laporan kerja.
 - b. Perusahaan memberikan penugasan baik pada karyawan terampil/ berpengalaman maupun kepada karyawan baru, dengan tingkatan tertentu. Pada karyawan ahli akan dibantu oleh asisten bantu sebagai bentuk kaderisasi dan percepatan hasil kerja.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Setiap penelitian ini tentunya ada keterbatasannya, untuk dapat menyusun suatu model / kerangka pikir yang paling rasional untuk dapat segera memecahkan masalah. Penelitian ini terbatas:

1. Pengambilan sampel sebanyak 100 responden kemungkinan kurang dapat mewakili semua karyawan Perum Perumnas Regional V yang tersebar di wilayah Jawa Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan dan Yogyakarta.
2. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner memungkinkan terjadinya bias dalam perolehan jawaban,
3. Waktu penelitian yang cukup terbatas, tidak memungkinkan penelitian dilakukan secara lebih luas/mendalam.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Peneliti memberikan saran bagi penelitian yang mendatang, yaitu:

1. Variabel penelitian diperluas, yaitu dengan menganalisis variabel bebas lainnya yang sekiranya berpengaruh terhadap *empowerment*, seperti lingkungan kerja, gaji/ insentif, maupun yang lainnya.
2. Pengembangan penelitian serupa pada para karyawan Perum Perumnas pada daerah regional yang lain, karena akan memberikan fenomena yang berbeda, karena akan menemukan kasus – kasus yang berbeda pula.

3. Waktu penyebaran kuseioner dilakukan pada waktu yang berbeda, misalnya dibagi dalam tiga periode, yaitu tanggal 1-10, 11-20, 21-30 yang kemungkinan akan terjadi perbedaan tanggapan sebagai akibat kondisi psikologis karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex Nitisemito, 1995, **Manajemen Personalia**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Barno Sudarwanto, 1996: "Pemberdayaan SDM", **Bisnis Indonesia**, 8 November, Jakarta.
- Blau, J.R., 1982. "Empowering nets of Participation", **Administrative Science Quarterly**, No. 27, [Http://www.adi.webprovider. Com](http://www.adi.webprovider.com).
- Block P., 1995. "The Empowerment Manager: Positive Political Skill at Work", **Administrative Science Quarterly**, No. 27, [Http://www.adi.webprovider. Com](http://www.adi.webprovider.com).
- Flippo, Edwin B., 1992, **Manajemen Personalia**, terjemahan Moh. Masud, Jakarta: Erlangga.
- Gasperz, Vincent, 1997, **Manajemen Bisnis Total, Dalam Era Globalisasi**, Gramedia, Jakarta.
- Gouzali Saydam, 1996, **Manajemen Sumberdaya Manusia (*Human Resoucers Management*) - Suatu Pendekatan Mikro**, (Dalam Tanya Jawab), Jakarta : Djambatan.
- Hadari Nawawi, 1998. **MSDM, untuk Bisnis dan Kompetisi**, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hani Handoko, 1996 **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta.
- Heydirahman Ranupandoyo dan Suad Husnan, 1992, **Manajemen Personalia**, BPFE, Yogyakarta.
- Irfan Riza, 1998, "Praktek Dan Kebijakan Manajemen SDM: Perspektif Global", **Usahawan**, No. 03 Tahun XXVII, Maret, Jakarta.
- Joko Purwoko, 1994, "Penentuan UMR Berdasarkan KHM", **Jurnal Pranata**, Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.
- Kusdiarti Veronica, 1999. "Kepuasan Kerja : Sebuah Fenomena Krusial Manajemen Sumber Daya Manusia", **Kajian Jurnal & Visi**, Fakultas Ekonomi Unika Soegijapranata.

- Manulang, 1997, **Manajemen Personalia**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Medelina K. Hendytio, dan J. Babari, 1997. "Pemberdayaan Kelompok Kerja", **Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi**, Jurnal Analisis CSIS, Jakarta: CSIS.
- Moekijat, 1998, **Perencanaan dan Pengembangan Karier karyawan**, Bandung: BPK Gunung Mulia.
- Moh. As'ad, 1995, **Psikologi Industri, untuk Perencanaan Produksi**, Yogyakarta: Liberty.
- Musanef, 1993, **Manajemen Kepegawaian di Indonesia**, Gunung Agung, Jakarta.
- Pasaribu, Pamudi, 1990, **Pengantar Statistik**, Rineka Cipta, Bandung.
- Perum Perumnas, 1999, **Rencana Jangka Panjang (RJP) Tahun 1999-2003**, No. Dirut/720/10/X/99, 25 Oktober 1999, Perum Perumnas, Jakarta.
- Ravianto, 1990, **Produktivitas dan Seni Usaha**, Jakarta, SIUP.
- _____, 1995, **Pengukuran Produktivitas**, Jakarta, SIUP.
- Retno, 2000, "Profesional itu Profesional", **Manajemen**, April 2000, Jakarta.
- Siegel, Sidney, 1990, **Statistik Non Parametrik**, Gramedia, Jakarta.
- Simamora, Henry, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi 1, Bagian Penerbit STIE, YKPN, Yogyakarta, 1997.
- Simanjuntak, Payaman, 2000, "Kompensasi Efektif untuk Produktivitas", **Manajemen**, Maret 2000, Jakarta.
- Singarimbun Masri dan Sofyan Effendi, 1992, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta.
- Spreitzer, Gretchen M., 1995. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, Vo. 38, No. 5, [Http://www.adi.webprovider.com](http://www.adi.webprovider.com).
- Sri Yunan Budiarsi, 1997, "Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruh Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja)", **Jurnal Ilmiah Widya Mandala**, Surabaya.

- Suharda, D, 2000, "Dahulukan Karyawan" **Manajemen**, Maret 2000, Jakarta.
- Sujana, 1992, **Metode Statistika**, Tarsito, Bandung.
- Sunardi Sukirno, 1993, **Psikologi Pemilihan Karier**, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sunindhia dan Ninik Widiyanti, 1992, **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**, Jurnal Analisis CSIS, Jakarta: CSIS.
- Sutardi, 1998, "SDM: Menyongsong Era Globalisasi", **Kedaulatan Rakyat**, 9 Oktober, Yogyakarta.
- Sutrisno Hadi, 1990, **Metodologi Research**, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Warella, 1995. "Pemberdayaan Manusia dalam Organisasi", **Peran Universitas Diponegoro dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia**, Editor Staf Edukatif Undip, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Wilberforce, Turgasingura, 1995. "Mencapai Keunggulan Kompetitif melalui Pemberdayaan Pegawai: Tantangan dan Strategi", **Academy of Management Journal**, Vo. 38, No. 5, [Http://www.adl.webprovider.com](http://www.adl.webprovider.com).

I. PETUNJUK CARA PENGISIAN

Responden Yth.

Terima kasih atas kesediaannya dalam meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan berikut. Survei ini dilaksanakan dalam rangka meningkatkan pemberdayaan karyawan pada Perum Perumnas Regional V pada masa yang akan datang. Untuk memudahkan pengisian bersama ini disampaikan petunjuk pengisiannya.

1. Kuesioner terbagi atas tiga bagian, yaitu:

- 1) Identitas Responden
- 2) Pertanyaan berhubungan dengan perasaan anda sebagai karyawan Perum Perumnas Regional V.

2. Petunjuk cara memberikan jawaban untuk bagian 2) dan 3) pada butir 1 di atas :

Berikanlah salah satu jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dengan cara memberi tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang disediakan, yaitu:

SS (Sangat Setuju) : Apabila hal yang terkandung dalam pertanyaan adalah sungguh-sungguh sesuai dengan apa yang dirasakan selama ini.

S (Setuju) : Apabila hal yang terkandung dalam pertanyaan lebih banyak sesuai dari pada tidak dengan apa yang dirasakan selama ini.

N (Netral/ Ragu-ragu) : Apabila hal yang terkandung dalam pertanyaan sulit untuk menyatakan sesuai/atau tidak dengan apa yang dirasakan selama ini.

TS (Tidak Setuju) : Apabila hal yang terkandung dalam pertanyaan adalah lebih banyak tidak sesuai dari pada sesuai dengan apa yang dirasakan selama ini.

STS (Sangat Tidak Setuju) : Apabila hal yang terkandung dalam pertanyaan adalah sungguh - sungguh tidak sesuai dengan apa yang dirasakan selama ini.

II. IDENTITAS RESPONDEN

Kode I : Identitas Karyawan

1. Nama *) :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : Pria Wanita
4. Jabatan/Golongan : /
5. Pendidikan terakhir : SD SMP SMA D1 D2
 D3 D4 S1 S2
6. Status kawin : Kawin Tidak kawin Duda Janda
7. Berapakah penghasilan anda per bulan:
Rp

*) Catatan :

Apabila berkeberatar daftar isian tentang nama dapat diabaikan/dikosongkan.

Kode II : Variabel Penelitian

I. JOB SATISFACTION (KEPUASAN KERJA)	SS	S	N	TS	STS
<p>Sikap/ Perasaan terhadap Pekerjaan</p> <p>1. Saya senang dengan pekerjaan yang menjadi tugas/ tanggung jawab saya</p> <p>2. Saya selalu ingin pekerjaan saya selesai tepat waktu (tidak pernah mulur)</p> <p>Sikap/ Perasaan terhadap Situasi Kerja</p> <p>3. Saya merasa tenang (tidak gelisah) berkenaan dengan situasi kerja yang terjadi di tempat kerja</p> <p>4. Tidak pernah terjadi keresahan kerja (tuntutan/ demo) di tempat kerja saya</p> <p>Sikap/ Perasaan terhadap Kerja Sama</p> <p>5. Saya dapat bekerja sama secara baik dengan teman kerja (<i>teamwork</i>)</p> <p>6. Saya senang dapat terlibat dalam pengambilan keputusan setiap program kerja di departemen saya (<i>teamwork</i>)</p>					

II. LOCUS CONTROL (PUSAT KONTROL)	SS	S	N	TS	STS
<p>Kepercayaan</p> <p>1. Perusahaan menaruh harapan/ kepercayaan kepada saya untuk melaksanakan suatu pekerjaan di kantor</p> <p>2. Perusahaan memiliki keyakinan bahwa saya mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada saya</p> <p>3. Perusahaan memberikan keleluasaan kepada saya untuk mengembangkan ide - ide baru guna penyempurnaan suatu pekerjaan</p> <p>Komitmen</p> <p>4. Saya melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin karena hasilnya akan bermanfaat bagi kehidupan saya sendiri</p> <p>5. Saya tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang saya laksanakan</p> <p>6. Saya bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaan yang saya lakukan setiap hari</p>					

Tanggung Jawab				
7. Saya tidak pernah ditegur pimpinan berkenaan dengan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan				
8. Saya tidak pernah ditegur pimpinan berkenaan dengan tindakan saya sebagai karyawan, karena saya berperilaku sesuai dengan posisi saya sebagai karyawan, tidak macam-macam atau berperilaku sebagai seolah - olah sebagai pimpinan				
9. Saya tidak pernah ditegur karena tidak bekerja pada waktu pengawas tidak ada di tempat				

III. MOTIVATION (MOTIVASI)	SS	S	N	TS	STS
Achievement (Prestasi)					
1. Saya berkeinginan untuk mempunyai prestasi kerja yang lebih tinggi dalam bekerja					
2. Kebutuhan akan keinginan berprestasi yang lebih tinggi pada diri saya sudah terpenuhi					
Recognition (Pengakuan)					
3. Saya menginginkan adanya pengakuan atas hasil kerja yang telah saya lakukan					
4. Kebutuhan akan pengakuan yang saya inginkan pada diri saya tersebut sudah terpenuhi					
Responsibility (Tanggung jawab)					
5. Saya menginginkan memperoleh tanggung jawab sesuai kemampuan yang dimiliki					
6. Kebutuhan akan tanggung jawab yang saya inginkan tersebut sudah terpenuhi					
Advancement (Kemajuan)					
7. Saya menginginkan kemajuan/ peningkatan karier					
8. Kebutuhan akan kemajuan yang saya inginkan tersebut sudah terpenuhi					
The Work It Self (Pekerjaan itu Sendiri)					
9. Saya menginginkan untuk dapat aktif menangani pekerjaan sesuai dengan minat dan bakat					

10. Kebutuhan akan pekerjaan itu sendiri (untuk dapat aktif menangani pekerjaan sesuai dengan minat dan bakatnya) pada diri saya sudah terpenuhi

The Possibility Of Growth (Kemungkinan Berkembang)

11. Saya menginginkan peningkatan karir di masa yang akan datang

12. Peluang saya untuk berkembang di masa yang akan datang di tempat kerja terbuka lebar.

--	--	--	--	--	--

IV. EMPOWERMENT (PEMBERDAYAAN)	SS	S	N	TS	STS
<p><u>MEANING (MAKNA)</u></p> <p>Tuntutan Peran Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya ingin dapat terlibat dalam pengambilan keputusan di lingkungan tempat kerja saya 2. Saya ingin dapat menentukan atau mempengaruhi pengambilan keputusan di lingkungan tempat kerja saya 3. Saya selalu menginginkan setiap hasil kerja saya benar - benar dapat berarti bagi perusahaan 4. Saya selalu berusaha menambah pengetahuan/ ketrampilan agar dapat bekerja dengan lebih baik <p>Keyakinan</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Tugas yang dibebankan kepada Saya merupakan kepercayaan, oleh karena itu akan Saya laksanakan dengan penuh tanggung jawab 6. Saya harus dapat diandalkan karena selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu 7. sesulit apapun pekerjaan kantor yang Saya hadapi, Saya yakin dapat menyelesaikannya <p>Nilai</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Mentaati peraturan yang berlaku di tempat kerja merupakan salah satu wujud tanggung jawab seorang pegawai 9. Semakin banyak pekerjaan yang telah Saya selesaikan, saya akan semakin puas 10. Menurut pertimbangan Saya, datang terlambat ke tempat kerja merupakan perbuatan yang merugikan diri sendiri 11. Saya tidak senang menumpuk pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya <p><u>COMPETENCE (EFEKTIFITAS DIRI)</u></p> <p>Keahlian Pekerjaan/ Upaya Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Saya memiliki pengetahuan khusus yang dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan kantor 					

- 13. Saya memiliki ketrampilan khusus yang dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan kantor
- 14. Dalam bekerja, saya merasa tidak perlu diawasi, karena mampu melaksanakan pengendalian kerja secara baik, ada maupun tidak ada pengawas

SELF DETERMINATION (PENENTUAN NASIB SENDIRI)

Otonomi dalam Inisiatif

- 15. Saya selalu berupaya mencari upaya (ide/gasasan) untuk pemecahan masalah pekerjaan yang saya dihadapi
- 16. Saya menyadari posisi saya sebagai pekerja, sehingga dapat menempatkan diri secara benar dalam melaksanakan pekerjaan tersebut

Kelangsungan Proses/ Perilaku Kerja

- 17. Saya tidak pernah menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi
- 18. Saya berusaha untuk datang ke tempat kerja lebih awal dari waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan
- 19. Setiap mengakhiri suatu pekerjaan yang dibebankan kepada saya, saya berusaha untuk memeriksanya kembali
- 20. Saya selalu berupaya mengusulkan saran - saran sebagai metode pemecahan masalah yang dihadapi

IMPACT (DAMPAK)

Hasil Operasi

- 21. Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, dapat saya selesaikan tepat waktu
- 22. Hasil kerja saya selalu dijadikan sumber rujukan (tolak ukur) bagi perkerjaan karyawan lainnya di kantor

Hasil Administrasi

- 23. Saya selalu berusaha bahwa kegiatan administratif yang melekat pada pekerjaan saya, dapat tersaji secara rapi sehingga mudah dipelajari oleh pimpinan

24. Bukti - bukti administratif yang diperlukan dapat saya lampirkan sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban saya

Hasil Strategik

25. Ide/ gagasan saya selalu dapat diterapkan untuk kemajuan perusahaan

26. Saya dapat diandalkan dalam setiap penyelesaian tugas kantor

Date of interview :

2002

By :

.....

.....