



**KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PENGARUH PEMBERDAYAAN
KARYAWAN DAN EFIKASI DIRI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI SIGARET KRETEK
MESIN PERUSAHAAN ROKOK GAGAK HITAM
BONDOWOSO**

*JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE THE EFFECT OF
EMPLOYEE EMPOWERMENT AND SELF EFFICACY OF EMPLOYEE
PERFORMANCE OF CIGARETTE MACHINE PRODUCTION SECTION
OF PERUSAHAAN ROKOK GAGAK HITAM BONDOWOSO*

SKRIPSI

Oleh

Heriyanto

NIM 130810201167

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PENGARUH PEMBERDAYAAN
KARYAWAN DAN EFIKASI DIRI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI SIGARET KRETEK
MESIN PERUSAHAAN ROKOK GAGAK HITAM
BONDOWOSO**

*JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE THE EFFECT OF
EMPLOYEE EMPOWERMENT AND SELF EFFICACY OF EMPLOYEE
PERFORMANCE OF CIGARETTE MACHINE PRODUCTION SECTION
OF PERUSAHAAN ROKOK GAGAK HITAM BONDOWOSO*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh

Heriyanto

NIM 130810201167

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Heriyanto
NIM : 130810201167
Jurusan : Manajemen
Kosentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN
EFIKASI DIRI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN
PRODUKSI SIGARET KRETEK MESIN PERUSAHAAN
ROKOK GAGAK HITAM BONDOWOSO

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 9 Oktober 2017

Yang menyatakan,

Heriyanto

NIM : 130810201167

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pengaruh
Pemberdayaan Karyawan Dan Efikasi Diri Terhadap
Kinerja Karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin
Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso

Nama Mahasiswa : Heriyanto

NIM : 130810201167

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 9 Oktober 2017

Dosen Pembimbing I,

Dosen Pembimbing II,

Dr. Sri Wahyu Lelly H.S, S.E.,M.Si.

Drs. N.G. Krishnabudi, M.Agb.

NIP. 197405022000032001

NIP. 196304021988021001

Mengetahui,
Ketua Program Studi
S1-Manajemen

Dr.Ika Barokah Suryaningsih,SE,MM.

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PENGARUH
PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN EFIKASI DIRI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI SIGARET KRETEK MESIN
PERUSAHAAN ROKOK GAGAK HITAM BONDOWOSO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Heriyanto

NIM : 130810201167

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

26 Oktober 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si. : (.....)

NIP. 197501062000032001

Sekretaris : Chairul Saleh, S.E., M.Si. : (.....)

NIP. 196903061999031001

Anggota : Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.si : (.....)

NIP. 196609181992032002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA

NIP. 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab dan ungkapan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini.
2. Orang tua saya tercinta, Abi Asis dan Umi Harini terimakasih atas segala kasih sayang, do'a, dukungan dan pengorbanan yang diberikan kepada saya selama ini.
3. Guru-guruku baik pendidikan formal maupun informal yang telah memberikan ilmu dan bimbingannya kepada saya.
4. Teman-teman seperjuanganku yang selalu mendukung dan memberi semangat.
5. Almamaterku tercinta Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila telah selesai (dari sesuatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhan-mulah hendaknya kamu berharap.

(QS. Al Insyirah: 6-8)

Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum, sebelum kaum itu merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

(QS. Ar-Ra'd: 11)

Semangatlah dalam hal yang bermanfaat untukmu, minta tolonglah pada Allah, dan jangan malas (patah semangat).

(HR. Muslim)

Orang-orang sukses selalu melalui masa-masa dimana hidupnya dipenuhi dengan kerja keras.

(Muhammad Agus Syafii)

If you believe in your dreams, I will prove to you, that you can achieve your dreams just by working hard.

(Rock Lee/ Masashi Kishimoto)

Try not to become a man of success, but rather try to become a man of value.

(Aristoteles)

RINGKASAN

Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso; Heriyanto; 130810201167; 2017; 127 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Dengan adanya masalah absensi karyawan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan belum optimal. Untuk itu perlu dilakukan pemberdayaan karyawan seperti pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan agar karyawan turut serta berperan penting bagi perusahaan. Efikasi diri juga berpengaruh penting bagi kepuasan kerja karyawan. Efikasi diri adalah tingkat keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin. Penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory research*. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *sensus* dengan jumlah responden sebanyak 32 responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja memiliki nilai t hitung 2,579 dan 2,214 lebih besar dari nilai t tabel 2,048. Maka H_0 ditolak berarti pemberdayaan karyawan dan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin. Sedangkan pemberdayaan karyawan, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t hitung 2,484, 2,651 dan 2,180 lebih besar dari nilai t tabel 2,048. Maka H_0 ditolak berarti pemberdayaan karyawan, efikasi diri dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin.

SUMMARY

Job Satisfaction As Intervening Variable The Effect Of Employee Empowerment And Self Efficacy Of Employee Performance Of Cigarette Machine Production Section Of Cigarette Company Gagak Hitam Bondowoso; Heriyanto; 130810201167; 2017; 127 Pages; Department of Management Faculty of Economics and Business Jember University.

With the absence of employee absenteeism problem in Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso indicated that employee job satisfaction not yet optimal. For that need to be empowered employees such as giving authority and responsibility to employees for employees to participate play an important role for the company. Self-efficacy also has an important effect on employee job satisfaction. Self-efficacy is an individual's level of confidence in his ability to accomplish the work he is responsible for. This study aims to determine and analyze the effect of employee empowerment and self-efficacy on employee performance through job satisfaction as an intervening variable in Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso of Cigarette Machine Production Section. This research is kind of explanatory research. Sampling technique using census technique with response number of 32 respondents. The analytical method used is path analysis.

The results of this study indicate that employee empowerment and self efficacy on job satisfaction has a t count value 2,579 and 2,214. The value is greater than the value of t table 2.048. Then H_0 rejected means employee empowerment and self efficacy have a positive effect on job satisfaction at Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso of Cigarette Machine Production Section. While employee empowerment, self efficacy and job satisfaction on employee performance have t count value 2,484, 2,651 and 2,180. The value is greater than the value of t table 2.048. Then H_0 rejected means employee empowerment, self efficacy and job satisfaction have a positive effect on employee performance at Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso of Cigarette Machine Production Section.

PRAKATA

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya serta diberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis sampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Strata 1 Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly H.S, S.E.,M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Drs. N.G. Krishnabudi, M.Agb selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan saya selama proses menyelesaikan skripsi.
4. Ibu Dr. Purnamie Titiesari, S.e., M.Si., Bapak Chairul Saleh S.E., M.Si., dan Ibu Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.Si., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Tatok Endhiarto, S.E.,M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
6. Segenap Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah membimbing dan memberi bekal ilmu selama ini serta memberikan kemudahan dalam proses akademik.

7. Orangtua saya tercinta, Abi Asis dan Umi Harini terimakasih atas segala kasih sayang, do'a dan pengorbanannya yang diberikan kepada saya selama ini.
8. Keluarga besarku yang teristimewa, keluarga besar Mayang dan keluarga besar Kuantan Mudik.
9. Seluruh karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin, atas kesediaanya meluangkan waktu untuk memberikan informasi.
10. Bapak Samsul, Bapak Samsuri, Mbak Elma dan Mbak Farida selaku karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso yang telah membantu dan memberikan informasi.
11. Intan yang senantiasa memberikan semangat, motivasi, nasihat bantuan ilmunya dalam menyelesaikan skripsi ini
12. Sahabat seperjuangan kontrakanku, Bayu, Agung, Sofi, Ali, dan Rifnu atas dukungan dan kebersamaannya.
13. Sahabat teristimewaku, Dinna, Avissa, Enha, Ita, Hendra, Samsul, Sanusi, Rizki, Abdillah, atas semua dukungan, doa, semangat, motivasi, serta pengalaman luar biasa dan kebersamaan yang kalian berikan.
14. Seluruh teman-teman mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang mohon maaf tidak bisa saya sebutkan satu persatu,

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Wassalamualaikum. Wr. Wb.

Jember, 9 Oktober 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1.PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Pemberdayaan Karyawan	7
2.1.2 Efikasi Diri	12
2.1.3 Kepuasan Kerja	19
2.1.4 Kinerja Karyawan	26
2.2 Penelitian Terdahulu	33
2.3 Kerangka Konseptual.....	36
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian	38

BAB 3. METODE PENELITIAN	41
3.1 Rancangan Penelitian.....	41
3.2 Populasi dan Sampel.....	41
3.3 Jenis dan Sumber Data	41
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	42
3.5 Identifikasi Variabel.....	43
3.6 Definisi Operasional Variabel	43
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	45
3.8 Metode Analisis Data.....	45
3.8.1 Uji Instrumen.....	45
3.8.2 Analisis Jalur	48
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	48
3.8.4 Uji Hipotesis (Uji t)	50
3.8.5 <i>Trimming Theory</i>	51
3.8.6 Menghitung Jalur	52
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	53
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	55
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	55
4.1.1 Profil Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.....	55
4.1.2 Sejarah Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.....	55
4.1.3 Hari Dan Waktu Kerja	56
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....	56
4.1.5 Karakteristik Responden.....	58
4.2 Deskripsi Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	61
4.2.1 Deskripsi Statistik Variabel Pemberdayaan Karyawan.....	62
4.2.2 Deskripsi Statistik Variabel Efikasi Diri.....	63
4.2.3 Deskripsi Statistik Variabel Kepuasan Kerja.....	64
4.2.4 Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Karyawan.....	65
4.3 Hasil Analisis Data.....	67
4.3.1 Uji Instrumen.....	67
4.3.2 Analisis Jalur	69

4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	71
4.3.4 Uji Hipotesis (Uji t).....	75
4.3.5 Perhitungan Jalur	75
4.4 Pembahasan Penelitian.....	76
4.4.1 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja.....	76
4.4.2 Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja.....	78
4.4.3 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja.....	80
4.4.4 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja.....	81
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	83
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	85
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	86
5.1 Kesimpulan.....	86
5.2 Saran	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89
LAMPIRAN	92

DAFTAR TABEL

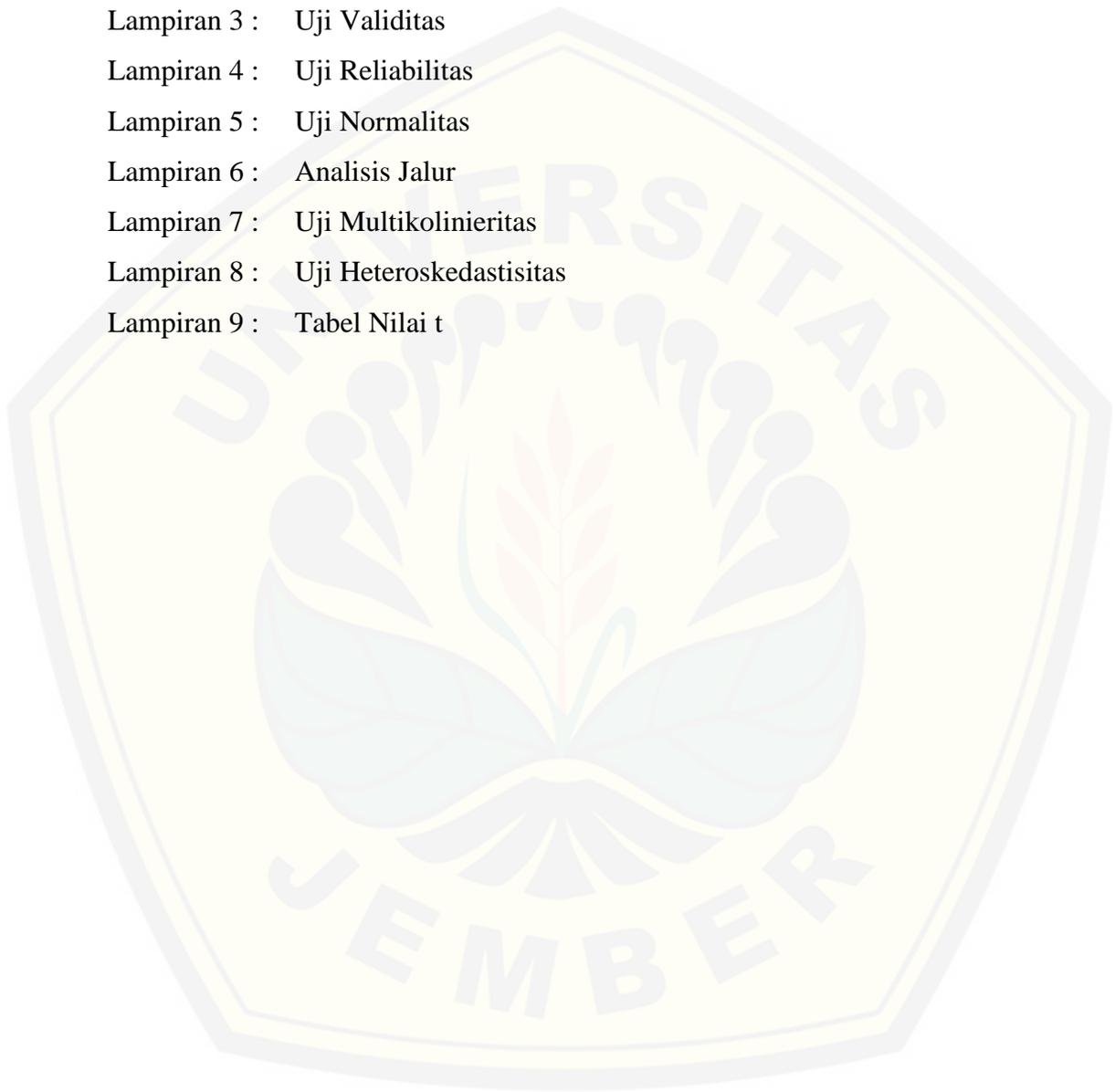
	Halaman
Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan.....	2
Tabel 1.2 Data Produksi PR Gagak Hitam	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 4.1 Data Karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.....	58
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	60
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	61
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Pemberdayaan Karyawan.....	62
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Efikasi Diri.....	63
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	64
Tabel 4.9 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	66
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas.....	67
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas.....	69
Tabel 4.13 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	70
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas.....	73
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis.....	75

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	38
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur.....	48
Gambar 4.1 Bagan Organisasi Perusahaan Gagak Hitam Bondowoso.....	57
Gambar 4.2 Pengaruh Langsung Antar Variabel.....	70
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Model Pertama.....	72
Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas Model Kedua.....	72
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Pertama.....	74
Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Kedua.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden
- Lampiran 3 : Uji Validitas
- Lampiran 4 : Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 : Uji Normalitas
- Lampiran 6 : Analisis Jalur
- Lampiran 7 : Uji Multikolinieritas
- Lampiran 8 : Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 9 : Tabel Nilai t



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan-tujuan tertentu. Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2016:67) didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan akan berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Salah satu upaya tersebut adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Handoko (2014:196) karyawan yang mendapat kepuasan kerja akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mendapat kepuasan kerja. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rega (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Robbins dan Judge (2008:99) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Proses terbentuknya kepuasan kerja berawal dari munculnya kebutuhan yang belum terpuaskan menimbulkan dorongan di dalam diri individu untuk melakukan tindakan mencapai tujuan. Jika tujuan tercapai, berarti kebutuhan terpuaskan, maka individu merasa puas. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Perusahaan perlu memperhatikan dan memelihara faktor-faktor tersebut agar karyawan tetap memiliki kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pemberdayaan karyawan didefinisikan sebagai membagi berbagai tingkat kekuasaan dengan karyawan tingkat rendah untuk membuka potensi penuh mereka (Kreitner dan Kinicki, 2014:178). Program pemberdayaan karyawan dianggap mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Tilaar (2014)

yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selain program pemberdayaan karyawan, efikasi diri dari para karyawan juga perlu diperhatikan. Efikasi diri merupakan faktor internal individu yang dapat mendorong karyawan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki. Menurut Bandura (1986:61) efikasi diri adalah pertimbangan subyektif individu terhadap kemampuannya untuk menyusun tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus yang dihadapi. Hasil penelitian yang dilakukan Lodjo (2013) menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso merupakan pabrik rokok di Kabupaten Bondowoso. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah karyawan bagian produksi sigaret kretek mesin pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Hal ini dikarenakan pada bagian produksi sigaret kretek mesin memiliki karyawan dengan jumlah yang sedikit namun hasil produksi sangat besar sehingga apabila ada karyawan yang tidak masuk kerja maka akan sangat mempengaruhi hasil produksi.

Tingkat absensi karyawan perusahaan rokok gagak hitam bagian produksi mesin dapat dilihat Tabel 1.1

Tabel 1.1
Data Absensi Karyawan
2017

No	Bulan	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Karyawan (orang)	Keterangan			Jumlah Absensi	Tingkat Absensi (%)
				Sakit	Ijin	Alpa		
1.	Desember	18	32	-	1	2	3	0,52%
2.	Januari	21	32	1	-	4	5	0,74%
3.	Februari	19	32	-	-	3	3	0,49%
4.	Maret	22	32	1	-	3	4	0,56%
5.	April	18	32	-	1	2	3	0,52%

Sumber : PR Gagak Hitam 2017

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa karyawan yang libur kerja padahal Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso telah meliburkan

karyawan setiap hari sabtu dan minggu serta hari nasional lainnya ddengan harapan tidak ada karyawan yang libur kerja kucuali Karena alasan yang sangat mendesak. Dengan adanya karyawan yang libur kerja tentunya akan berpengaruh secara langsung terhadap hasil produksi. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.2

Tabel 1.2
Data Produksi PR Gagak Hitam
2017

No	Bulan	Jumlah Total Hari Kerja* (hari)	Absensi (hari yang hilang)	Target	Total Produksi **	Produksi Maks ***
1	Des	576	3	270	154710	155520
2	Jan	672	5	270	180090	181440
3	Feb	608	3	270	163350	164160
4	Mar	704	4	270	189000	190080
5	Apr	576	3	270	154710	155520

(*) = Jumlah karyawan × jumlah hari kerja

(**) = (Jumlah total - Absensi) × Target

(***) = Jumlah total × Target

Sumber: PR Gagak Hitam 2017

Pada Tabel 1.2 terlihat bahwa produksi tidak maksimal dikarenakan adanya karyawan yang absen. Seperti pada bulan januari 2017 terdapat 5 orang karyawan yang tidak masuk kerja, setiap orang memiliki target perhari yang harus di capai sebesar 270 bal, berarti pada bulan tersebut hasil produksi berkurang sebesar 1350 bal dari hasil produksi maksimal yang seharusnya mencapai 181440 bal dalam sebulan.

Mangkunegara (2016:117) mengungkapkan bahwa salah satu variabel yang dapat menjadi alat ukur kepuasan kerja adalah tingkat absensi. Berdasarkan tabel dan teori yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bagian Produksi Mesin masih belum maksimal.

Untuk dapat memaksimalkan kepuasan kerja karyawan, Perusahaan Rokok Gagak Hitam perlu menjalankan program pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan merupakan pemindahan kekuasaan pengambilan keputusan ketingkat bawah dimana keputusan yang kompeten dapat dibuat (Steve Kerr dalam Kreitner dan Kinicki, 2014:178). Berdasarkan informasi dari para karyawan Program

pemberdayaan belum diterapkan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso. Karyawan tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan tidak ada penyerahan wewenang untuk mengambil keputusan kepada karyawan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin.

Selain program pemberdayaan, faktor lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah efikasi diri. Menurut Bandura (1986:61) efikasi diri adalah pertimbangan subyektif individu terhadap kemampuannya untuk menyusun tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus yang dihadapi. Berdasarkan informasi awal seluruh karyawan yang diwawancara menyatakan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, dapat memenuhi target, tidak ada keraguan dalam bekerja dan menjadikan kesalahan mereka sebagai pelajaran yang berharga. Keterangan tersebut mengindikasikan karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bagian Produksi Mesin memiliki efikasi diri yang tinggi.

Berdasarkan pemaparan diatas, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang diperoleh dari pemaparan diatas yakni:

- a. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin?
- b. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin?
- c. Bagaimana pengaruh Efikasi diri terhadap kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin?
- d. Bagaimana pengaruh Efikasi diri terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin?
- e. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Perusahaan
Hasil Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi pimpinan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Bagi Akademisi
Hasi penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi mereka yang membutuhkan bahan rujukan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya bagi akademisi yang menjadikan materi pemberdayaan karyawan, efikasi diri, kepuasan kerja dan kinerja sebagai variabel mereka.

c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana implementasi dalam menyalurkan ilmu yang telah didapatkan selama berada di dunia pendidikan kedalam dunia kerja.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pemberdayaan Karyawan

a. Definisi, Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan (*empowerment*) berasal dari kata “*power*” yang artinya daya atau kekuatan. Awalan “*emp*” artinya adalah “*more power*” atau lebih berdaya. Secara umum pemberdayaan dapat diartikan suatu proses untuk lebih memberdayakan dari sebelumnya, baik dalam hal, wewenang, tanggung jawab, tingkah laku, dan kemampuan (Sedarmayanti, 2014:285).

Pemberdayaan karyawan memiliki banyak istilah. Istilah yang banyak digunakan seperti manajemen keterlibatan tinggi, manajemen partisipatif dan manajemen terbuka. Terlepas dari istilah yang digunakan, semuanya memiliki substansi yang sama yakni karyawan yang mengambil kendali lebih besar dalam pekerjaannya (Kreitner dan Kinicki, 2014:178). Siagian (2011:320) memberi istilah mutu kehidupan berkarya dengan definisi sebagai upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional dengan karyawan diberikan kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran. Flippo (1984:141) mengistilahkannya dengan gugus mutu yang artinya sekelompok pekerja yang mengatur diri sendiri dengan atau tanpa penyelia mereka, yang bertemu secara tetap untuk mengenali, menganalisis dan memecahkan masalah dalam bidang kerja mereka. Menurut Luthans (2010:322) pemberdayaan didefinisikan sebagai “*the authority to make decisions within one’s area of responsibility without must having to get approval from someone else*”. Artinya pemberian wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area tanggung jawab tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain.

Spreitzer *et al.*(1997:699) mendefinisikan empat dimensi pemberdayaan yang terdiri dari :

1) Makna (*Meaning*)

Makna adalah esesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku. Keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.

2) Kompetensi (*Competence*)

Kompetensi merupakan keyakinan bahwa orang tersebut memiliki kemampuan dan skill yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik.

3) Penentuan Diri (*Self-Determination*)

Penentuan diri adalah keyakinan bahwa seseorang mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.

4) Pengaruh (*Impact*)

Pengaruh merupakan persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja perusahaan.

Indikator pemberdayaan karyawan menurut Thomas dan Velthohouse (1990) dalam Nur (2008:61) adalah:

- 1) Pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu
- 2) Pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu
- 3) Pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi individu
- 4) Keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan
- 5) Rasa percaya diri pada kemampuan individu
- 6) Keinginan untuk mencapai target
- 7) Ketepatan pilihan pekerjaan
- 8) Ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja
- 9) Kemampuan menentukan cara dalam melakukan pekerjaan.
- 10) Kemampuan dalam mengelola pekerjaan.

b. Tujuan dan manfaat pemberdayaan karyawan

Tujuan utama pemberdayaan karyawan yaitu untuk menciptakan produktifitas dan persaingan dalam organisasi yang lebih ramping (Kreitner dan Kinicki, 2014:179). Tujuan pemberdayaan menurut Siagian (2014:320) adalah:

- 1) Untuk mempekerjakan karyawan secara keseluruhan baik tenaga maupun kemampuan intelektual.
- 2) Untuk mengakui dan menghargai harkat dan martabat manusia
- 3) Untuk menerapkan gaya manajerial yang demokratik.

Pemberdayaan karyawan dipercaya dapat meningkatkan kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan. Sesuai dengan teori kebutuhan yang dikemukakan Maslow, hal tersebut (pemberdayaan karyawan) membantu karyawan memenuhi tiga kebutuhan dasar (Kreitner dan Kinicki, 2014:179-180):

- 1) Otonomi
- 2) Makna kerja
- 3) Kontak antar personal

Manfaat yang didapatkan oleh perusahaan menurut Sedarmayanti (2014:289) adalah:

- 1) Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.
- 3) Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan perusahaan.
- 4) Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- 5) Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

c. Aspek-aspek dan model pemberdayaan karyawan

Menurut Sedarmayanti (2014:289) aspek atau komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan karyawan adalah:

- 1) Kemampuan karyawan meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku.

- 2) Penempatan karyawan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya karyawan yang di tempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan.
- 3) Kewenangan yang jelas.
- 4) Tanggung jawab karyawan yang jelas.
- 5) Kepercayaan terhadap karyawan.
- 6) Dukungan terhadap karyawan.
- 7) Kepemimpinan.
- 8) Motivasi.

Model pemberdayaan merupakan hal yang perlu diperhatikan ketika sebuah perusahaan hendak melakukan pemberdayaan karyawan. Khan (dalam Chasanah, 2008:33) memaparkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam suatu perusahaan. Model pemberdayaan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Keinginan (*Desire*)

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

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

- 2) Kepercayaan (*Trust*)

Tahap kedua adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan

menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam kepercayaan adalah:

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

3) Percaya Diri (*Confident*)

Tahap ke tiga dalam proses pemberdayaan adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan. Hal-hal yang dapat menimbulkan rasa percaya diri antara lain:

- a) Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
- b) Menggali ide dan saran dari karyawan.
- c) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
- d) Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

4) Kredibilitas (*Credibility*)

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

- a) Memandang karyawan sebagai partner strategis
- b) Peningkatan target disemua bagian pekerja
- c) Memperkenankan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
- d) Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas

5) Akuntabilitas (*Accountability*)

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

- a) Menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan
- b) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
- c) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran
- d) Memberikan bantuan dan saran kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya
- e) Memberikan periode dan waktu pemberian *feedback*

6) Komunikasi (*Communication*)

Tahap ini merupakan tahap terakhir, diharapkan adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan situasi saling memahami antara karyawan dengan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal-hal yang termasuk dalam komunikasi antara lain:

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

2.1.2 Efikasi Diri

a. Definisi efikasi diri

Bandura (1986:61) mendefinisikan efikasi diri sebagai “*people’s judgment of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances*”. Artinya pertimbangan subyektif individu terhadap kemampuannya untuk menyusun tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus yang dihadapi. Robbins (2007:287) menyebutkan bahwa efikasi diri juga dikenal dengan teori kognitif sosial atau teori

penalaran sosial yang artinya keyakinan individu bahwa ia mampu menjalankan tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin yakin terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Dipihak lain Santrock (2008:462) mengemukakan bahwa efikasi diri memiliki kemiripan dengan motivasi keahlian dan motivasi intrisik. Fernando (2013) mendefinisikan bahwa efikasi diri adalah penilaian individu terhadap keyakinan diri akan kemampuannya dalam menjalankan tugas sehingga memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan. Penilaian tersebut merupakan penilaian internal yang dilakukan untuk menilai kemampuan diri sendiri dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau tanggung jawab. Alwilso (2009:287) menyatakan bahwa efikasi diri sebagai persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu, efikasi diri berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan.

Bandura (2006:197) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi yang dapat membedakan efikasi diri individu, yaitu:

1) *Magnitude* (Tingkat kesulitan)

Magnitude merupakan derajat kesulitan suatu pekerjaan. Individu akan mengerjakan pekerjaan yang ia persepsikan dapat dilaksanakan dan akan menghindari pekerjaan yang ia persepsikan diluar batas kemampuannya.

2) *Streaght* (Kekuatan keyakinan)

Streaght merupakan harapan yang kuat dan mantap dalam diri individu untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik meskipun belum memiliki pengalaman yang menunjang.

3) *Generality* (Generalitas)

Generality yaitu hal yang berkaitan dengan luas cakupan tingkah laku atau tindakan yang diyakini mampu dilaksanakan oleh individu.

Bandura (2006:197) menjelaskan bahwa efikasi diri individu dalam mengerjakan pekerjaannya ditunjukkan dengan indikator perilaku sebagai berikut:

1) *Be active-select best opportunity*

Yang di maksud dengan *be active-select best opportunity* yaitu menjadi individu yang aktif dalam menyelesaikan pekerjaan serta selalu tepat waktu dan tidak menunda-nunda untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) *Manage the situation-avoid neutralize obstacles*

Seseorang dengan Efikasi diri yang tinggi akan selalu mengatur waktu agar dapat mengalokasikan waktu dengan baik. Membuat jadwal kegiatan dan menepati jadwal kegiatan yang telah dibuat. Serta senantiasa selalu berusaha untuk menghindari situasi yang kurang menguntungkan.

3) *Set goal-establish standards*

Seseorang dengan Efikasi diri tinggi memiliki standard-standard tindakan yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan.

4) *Plan, Prepare, Practice*

Seorang individu dengan Efikasi diri yang tinggi senantiasa berusaha untuk merencanakan, mempersiapkan, dan melakukan kegiatan yang dipilih atau dibebankan kepadanya dengan sebaik mungkin.

5) *Try hard, preserve*

Seseorang dengan Efikasi diri yang tinggi akan sangat menyukai hal-hal baru yang berbau tantangan sehingga selalu berusaha keras untuk mencoba hal baru yang lebih menantang dan dapat mengembangkan dirinya.

6) *Creatively solve problem*

Yang dimaksud dengan *creatively solve problem* merupakan seseorang yang selalu berpikir untuk mengeluarkan atau memunculkan ide-ide baru yang dapat diterima untuk dapat memecahkan permasalahan yang dihadapi.

7) *Learn from setback*

Seseorang dengan efikasi diri yang tinggi merupakan seseorang yang tidak membiarkan sesuatu berlalu begitu saja dengan mudahnya. Seseorang dengan Efikasi diri yang tinggi akan belajar dari masa lalu yang telah dilewati baik itu merupakan pengalaman sendiri ataupun pengalaman yang dialami oleh orang lain.

8) *Visualize success*

Visualize success merupakan seseorang yang selalu berusaha untuk memvisualisasikan kesuksesan yang diinginkan sehingga mampu untuk menjadi motivasi dalam mencapai kesuksesan yang diinginkan tersebut.

9) *Limit Stress*

Seseorang yang memiliki tingkat Efikasi diri yang tinggi tidak akan mudah terserang stress karena mereka telah mengetahui cara-cara untuk mengatasi stress dengan baik.

Jones (1986) dalam Nur (2008:38) mengungkapkan indikator dari efikasi diri yang tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan oleh Bandura, yaitu:

1) Perasaan mampu melakukan pekerjaan

Yang dimaksud dengan perasaan mampu melakukan pekerjaan yakni keyakinan yang memandang bahwa pekerjaan yang akan dihadapi adalah hal yang tidak sulit untuk diselesaikan.

2) Kemampuan yang lebih baik

Yang dimaksud dengan kemampuan yang lebih baik adalah keyakinan bahwa kemampuan yang dimiliki lebih baik dari pada rekan kerja ataupun orang lainnya yang dianggap berada dibawah kemampuannya.

3) Senang pekerjaan yang menantang

Seseorang dengan efikasi diri yang tinggi akan memiliki kondisi emosional individu yang selalu ingin belajar dari hal-hal baru yang ditemui.

4) Kepuasan terhadap pekerjaan

Merupakan perasaan individu yang merasa rincian pekerjaan yang ia rasakan sesuai dapat dilaksanakan dengan baik.

b. Fungsi efikasi diri

Efikasi diri yang telah terbentuk akan mempengaruhi dan memberi fungsi pada aktifitas individu. Bandura (1994:4-7) menjelaskan tentang pengaruh dan fungsi tersebut, yaitu:

1) Fungsi kognitif

Pengaruh efikasi diri pada proses kognitif seseorang sangat bervariasi. Pertama, efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi tujuan pribadinya.

Semakin kuat efikasi diri, semakin tinggi tujuan yang ditetapkan oleh individu bagi dirinya sendiri dan yang memperkuat adalah komitmen individu terhadap komitmen tersebut. Individu dengan efikasi diri yang kuat akan mempunyai cita-cita yang tinggi, mengatur rencana dan berkomitmen pada dirinya untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, individu dengan efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi bagaimana individu tersebut menyiapkan langkah-langkah antisipasi bila usahanya yang pertama gagal dilakukan.

2) Fungsi motivasi

Efikasi diri memainkan peranan penting dalam pengaturan motivasi diri. Sebagian besar motivasi manusia dibangkitkan secara kognitif. Individu memotivasi dirinya sendiri dan menuntun tindakan-tindakannya dengan menggunakan pemikiran-pemikiran tentang masa depan sehingga individu tersebut akan membentuk kepercayaan mengenai apa yang dapat dirinya lakukan. Individu juga akan mengantisipasi hasil-hasil dari tindakan-tindakan prospektif, menciptakan tujuan bagi dirinya sendiri dan merencanakan bagian dari tindakan-tindakan untuk merealisasikan masa depan yang berharga. Hal ini berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem needs*) dalam teori Maslow mencakup faktor *intern* seperti kebutuhan harga diri, kepercayaan diri, otonomi dan kompensasi (Ashar, 2011:328)

3) Fungsi afeksi

Efikasi diri memiliki peran penting dalam mengatasi besarnya stress dan depresi yang individu alami pada situasi yang sulit dan menekan, dan juga akan mempengaruhi tingkat motivasi individu tersebut. Efikasi diri memegang peranan penting dalam kecemasan, yaitu untuk mengontrol kecemasan yang terjadi. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan Bandura bahwa efikasi diri mengatur perilaku untuk menghindari suatu kecemasan. Semakin kuat efikasi, individu semakin berani menghadapi tindakan yang menekan dan mengancam.

4) Fungsi selektif

Fungsi selektif akan mempengaruhi pemilihan aktifitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu. Individu menghindari aktifitas dan situasi yang individu percayai telah melampaui batas kemampuan meniru dalam dirinya, namun individu tersebut telah siap melakukan aktivitas-aktivitas yang menantang dan memilih situasi yang dinilai mampu untuk diatasi. Perilaku yang individu buat ini akan memperkuat kemampuan, minat-minat dan jaringan sosial yang mempengaruhi kehidupan, dan akhirnya akan mempengaruhi arah perkembangan *personal*. Hal ini karena pengaruh sosial berperan dalam pemilihan lingkungan, berlanjut untuk meningkatkan kompetensi, nilai-nilai dan minat-minat tersebut dalam waktu yang lama setelah faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan keyakinan telah memberikan pengaruh awal.

c. Sumber dan faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi diri

Bandura (1997) dalam Nur (2008:36) menyatakan efikasi diri bersumber dan dapat dipelajari melalui empat sumber, yakni:

1) Pengalaman Keberhasilan (*Mastery Experiences*)

Merupakan tingkat pencapaian keberhasilan seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan. Semakin tinggi tingkat keberhasilan yang didapat seseorang maka semakin tinggi Efikasi diri. Sedangkan kegagalan akan menurunkan tingkat Efikasi diri dalam diri seseorang. Apabila dalam memperoleh keberhasilan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, biasanya tidak akan meningkatkan Efikasi diri. Akan tetapi, jika dalam mencapai keberhasilan merupakan hasil perjuangan sendiri, maka hal ini akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Efikasi diri.

2) Pengalaman Orang lain (*Vicarious Experiences*)

Pengalaman keberhasilan orang lain yang hampir sama dengan individu yang mengerjakan suatu tugas biasanya akan meningkatkan Efikasi diri seseorang yang juga mengerjakan suatu pekerjaan yang sama. Peningkatan Efikasi diri tersebut didapat dengan *social models* yang biasanya dialami

oleh individu yang kurang berpengetahuan tentang kemampuannya sendiri sehingga mendorong seseorang untuk dijadikan contoh dalam melakukan suatu pekerjaan. Namun dalam hal ini efikasi diri yang didapatkan tidak terlalu berpengaruh apabila model yang diamati tidak memiliki kemiripan atau berbeda dengan orang yang akan menirukan.

3) Persuasi Sosial (*Social persuasion*)

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

4) Keadaan fisiologis dan emosional (*physiological and emotional states*)

Keadaan emosi karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan akan mempengaruhi tingkat efikasi diri karyawan. Keadaan emosi yang stress, marah, dan takut sangat mempengaruhi tinggi atau rendahnya tingkat efikasi diri. Begitu juga dengan keadaan fisiologi karyawan juga berpengaruh langsung terhadap efikasi diri karyawan.

Tinggi rendahnya efikasi diri seseorang dalam setiap tugas sangat bervariasi. Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa faktor yang berpengaruh dalam mempersepsikan kemampuan diri individu. Faktor tersebut adalah (Bandura, dalam Anwar:2009)

1) Budaya

Budaya mempengaruhi efikasi diri melalui nilai, kepercayaan dan proses pengaturan diri yang berfungsi sebagai sumber penilaian efikasi diri dan juga sebagai konsekuensi dari keyakinan akan efikasi diri.

2) Jenis kelamin

Perbedaan jenis kelamin juga berpengaruh terhadap efikasi diri. Hal ini dapat dilihat dari penelitian Bandura (1997) yang menyatakan bahwa wanita efikasi dirinya lebih tinggi dalam mengelola perannya. Wanita yang memiliki peran lain selain sebagai ibu rumah tangga, juga sebagai wanita karir akan memiliki efikasi diri yang tinggi dibandingkan dengan pria yang bekerja.

3) Sifat dari tugas yang dihadapi

Derajat kompleksitas dari kesulitan tugas yang dihadapi oleh individu akan mempengaruhi penilaian individu tersebut terhadap kemampuan dirinya sendiri. Semakin kompleks suatu tugas yang dihadapi oleh individu maka akan semakin rendah individu tersebut menilai kemampuannya. Sebaliknya, jika individu dihadapkan pada tugas yang mudah dan sederhana maka akan semakin tinggi individu tersebut menilai kemampuannya.

4) Insentif eksternal

Faktor lain yang dapat mempengaruhi efikasi diri individu adalah insentif yang diperolehnya. Bandura menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan efikasi diri adalah *competent contingens incentive*, yaitu insentif yang diberikan oleh orang lain yang merefleksikan keberhasilan seseorang.

5) Status atau peran individu dalam lingkungan

Individu yang memiliki status yang lebih tinggi akan memperoleh derajat control yang lebih besar sehingga efikasi diri yang dimilikinya juga tinggi. Sedangkan individu yang memiliki status yang lebih rendah akan memiliki kontrol yang lebih kecil sehingga efikasi diri yang dimilikinya juga rendah.

6) Informasi tentang kemampuan diri

Individu akan memiliki efikasi diri tinggi, jika ia memperoleh informasi positif mengenai dirinya, sementara individu yang memiliki efikasi diri yang rendah, jika ia memperoleh informasi negatif mengenai dirinya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

a. Definisi, teori dan indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2016:117). Definisi lain dari kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2014:193). Kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja

merupakan sikap seorang karyawan terhadap hasil kerja yang telah dicapai sebagai perbandingan antara seberapa banyak yang telah dicapai dengan seberapa banyak yang seharusnya diterima dalam suatu lingkungan pekerjaan.

Banyak sekali teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepuasan kerja. Dibawah ini merupakan teori tentang kepuasan kerja (Mangkunegara, 2016:120-123):

1) Teori keseimbangan (*equity theory*)

Menurut teori ini, puas atau tidak puasny pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* pegawai lain. Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila tidak seimbang dapat menimbulkan dua kemungkinan, yakni *over compensation inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya) dan *under compensation inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding).

2) Teori perbedaan (*Discrepancy theory*)

Locke (1986) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung kepada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila pegawai mendapatkan lebih banyak dari apa yang diharapkan maka pegawai tersebut akan puas. Sebaliknya apabila pegawai mendapatkan lebih sedikit dari apa yang diharapkan maka pegawai tidak puas.

3) Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai tidak akan merasa puas.

4) Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan

dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori dua faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasi (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasi disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

6) Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Teori ini menyatakan pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Jika karyawan merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya 0. Jika karyawan merasa memungkinkan untuk mendapatkan hasil maka harapannya bernilai 1. Harapan karyawan secara normal adalah diantara 0-1.

Munandar (2011) dalam bukunya yang berjudul Psikologi Industri Dan Organisasi menyatakan terdapat tiga teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Teori tersebut adalah (Munandar, 2011:354-357):

1) Teori pertantangan (*Discrepancy Theory*)

Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai. Pertama, yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang ia terima. Kedua, pentingnya apa yang diinginkan bagi individu, kepuasan

kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke, seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan suatu yang pribadi, tergantung ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan adanya keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

2) Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet satisfaction*)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adam. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan dan gaji) jika jumlah dari yang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara actual mereka terima. Menurut Lawler, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding bagi mereka. Untuk menentukan tingkat kepuasan, Lawler memberikan bobot pada masing-masing bidang sesuai dengan nilai pentingnya bagi individu. Ia kemudian mengkombinasikan semua skor kepuasan bidang yang dibobot kedalam suatu skor total.

3) Teori proses bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Landy memandang kepuasan dari perspektif yang berbeda secara mendasar dari pada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional. Teori ini mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat syaraf yang mengaktifkan emosi yang bertentangan atau berlawanan. Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran

dari pekerjaan mereka akan merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang setelah beberapa saat rasa senang akan menurun sehingga orang akan merasa sedih. Ini dikarenakan emosi yang tidak senang bertahan lebih lama.

Yang menjadi indikator kepuasan kerja menurut Hariandja (2002:291-292) meliputi:

1) Gaji

Gaji adalah jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

2) Pekerjaan itu sendiri

Yang di maksud dengan pekerjaan itu sendiri yakni isi dari pekerjaan yang dilakukan apakah memiliki elemen yang mampu memuaskan karyawan.

3) Rekan sekerja

Yang dimaksud dengan kepuasan dengan rekan kerja yakni tingkat menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap rekan sekerja. Dalam melaksanakan pekerjaan rekan sekerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4) Atasan

Kepuasan dengan atasan merupakan orang yang memberi arahan kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Tata cara atasan dalam memberikan arahan akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.

5) Promosi

Merupakan adanya kesempatan bagi karyawan untuk berkembang melalui kenaikan jabatan.

6) Lingkungan kerja

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Pendapat lain mengenai indikator kepuasan kerja dinyatakan oleh Lawler

III (1996) yakni:

1) Tingkat absensi

- 2) Tingkat perputaran pegawai
- 3) Disiplin kerja
- 4) Loyalitas
- 5) Konflik di lingkungan kerja

b. Manfaat kepuasan kerja karyawan

Dengan adanya peningkatan kepuasan kerja akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Manfaat kepuasan kerja yakni (Robbins dan Judge, 2015:52-54, Siagian, 2011:295-297):

1) Meningkatkan kinerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dengan kinerja karyawan. Dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

2) Mengurangi tingkat absensi

Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dengan tingkat absensi. Meningkatnya kepuasan kerja akan menekan tingkat absensi karyawan.

3) Mengurangi tingkat perputaran pekerja

Karyawan yang telah terpuaskan akan memiliki keinginan untuk pindah yang lebih kecil dari pada karyawan yang tidak terpuaskan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh negatif bagi tingkat perputaran karyawan.

c. Faktor dan pengukuran kepuasan kerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2007:202-203) kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian
- 3) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 4) Berat ringannya pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang
- 6) Sikap pimpinan

Mangkunegara (2016:120) mengungkapkan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- 1) Faktor pegawai, yakni kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja dapat diukur menggunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota (Mangkunegara, 2016:126).

- 1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan
Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada tahun 1969. Dalam penggunaannya, karyawan akan ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatan yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area yaitu kerja, pengawas, upah promosi dan *co-worker*.
- 2) Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah
Dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Skala ini terdiri gambar-gambar wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, sangat cemberut. Karyawan akan diminta memilih gambar ekspresi wajah yang sesuai dengan pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.
- 3) Pengukuran kepuasan dengan kuesioner Minnesota
Pengukuran ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Karyawan akan diminta untuk memilih satu alternative jawabanyang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

a. Definisi dan indikator kinerja karyawan

Kinerja memiliki banyak istilah lain. Jewell dan Siegall (1998) dalam buku Psikologi Industri / Organisasi Modern menyebutnya dengan istilah unjuk kerja. Sementara Ashar dalam bunya yang berjudul Psikologi Industri dan Organisasi menyebutnya dengan istilah Penimbangan karya. Terlepas dari banyaknya istilah yang digunakan semuanya memiliki arti yang sama. Pengertian kinerja (prestasi kerja) menurut Magkunegara (2016:67) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikaan kepadanya. Hasibuan (2007:94) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja menurut Mangkunegara (2016:75) adalah:

1) Kualitas

Kualitas merupakan tingkat kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Kuantitas

Merupakan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas terjadi. Hal ini tentunya akan memudahkan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

3) Dapat diandalkan

Merupakan seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pimpinan, melakukan suatu pekerjaan yang dirasa penting bagi perusahaan tanpa disuruh, selalu berhati-

hati dalam melaksanakan pekerjaan dan tingkat kerajinan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan.

4) Sikap

Merupakan sikap yang ditampilkan oleh seorang karyawan terhadap karyawan lain dan pimpinan dalam suatu perusahaan serta kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

Sementara Jewell dan Siegall (1998:213) menyatakan indikator yang digunakan dalam penilaian unjuk karya (kinerja) dengan menggunakan pendekatan sifat pribadi adalah

1) Kepribadian

Sikap eksternal yang secara sadar diambil dalam menghadapi suatu keadaan. Seperti penuh percaya diri, tenang dan menyenangkan.

2) Penampilan

Kesan luar yang dibuat oleh seseorang seperti bergaya istimewa, berpakaian baik dan rapi, dan mempunyai selera yang bagus.

3) Karakter

Merupakan integritas pribadi seperti mempunyai keberanian melaksanakan keberaniannya, memiliki moral terpuji dan toleransi.

4) Mentalitas

Sifat dari pikiran, kekuatan mental, dan kemampuan kreatif seseorang seperti kemampuan berpikir jelas yang istimewa dan dapat mengambil kesimpulan yang baik, mempunyai gagasan sendiri yang berguna dan dapat mengambil keputusan yang bermanfaat.

5) Hubungan sosial

Perasaan mempunyai hubungan timbal balik dan sikap bersahabat dengan orang lain seperti seseorang yang ramah menyenangkan dan selalu gembira.

b. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja

Cascio (1989) dalam Munandar (2001:291) menyatakan tujuan penimbang karya (penilaian kinerja) dibedakan menjadi tujuan untuk kepentingan tenaga kerja dan tujuan untuk organisasi kerja.

- 1) Tujuan untuk kepentingan tenaga kerja
 - a) Tujuan yang berorientasi masa lalu meliputi diperolehnya data tentang kekuatan dan kelemahan dari tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya selama jangka waktu tertentu, sehingga dapat diambil keputusan ketenagakerjaan tentang besarnya imbalan yang perlu diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya dalam jangka waktu yang lalu seperti diberi-tidaknya kenaikan gaji, promosi, kenaikan pangkat atau justru penurunan jabatan atau diberikannya tugas lain.
 - b) Tujuan yang berorientasi masa depan mencakup diperolehnya data dari pertimbangan karya sehingga dapat di ambil keputusan ketenaga kerjaan yang menyangkut pengembangan tenaga kerja dimasa depan.
- 2) Tujuan untuk kepentingan organisasi kerja
 - a) Membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi, seperti rendahnya produktifitas di satuan kerja tertentu, dikenalnya perbedaan antara tenaga kerja yang efektif dengan yang kurang efektif, sehingga dapat ditemukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan ciri-ciri kepribadian lain yang perlu diperhatikan dalam seleksi penerimaan tenaga kerja.
 - b) Hasil pertimbangan karya dapat digunakan untuk mengabsahkan test yang digunakan dalam seleksi. Hasil test seleksi dikorelasikan dengan hasil pertimbangan karya untuk menentukan keabsahan ramalan.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2011:262) adalah:

- 1) Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- 2) Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (2014:135) dapat di rinci sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja
Karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kinerja mereka dengan adanya umpan balik dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
Evaluasi kinerja membantu pengambil keputusan dalam menentukan tingkat kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering dianggap sebagai bentuk penghargaan dari kinerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Kinerja yang kurang baik memungkinkan indikasi kebutuhan pelatihan. Demikian pula, kinerja yang baik dapat mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) Ketidak akuratan informasional.
Kinerja yang kurang bagus merupakan indikasi kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri terhadap informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan pengambilan keputusan tidak tepat.
- 8) Kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang jelek dapat mencerminkan kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan kerja yang adil

Kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Darven (1990) dalam Munandar (2001:290) berpandangan bahwa pelaksanaan penimbangan karya yang baik akan memberi kemaslahatan (manfaat) kepada organisasi, manajer dan tenaga kerja.

1) Maslahat untuk organisasi

a) Dapat mengaitkan penimbangan karya seseorang dengan strategi dan tujuan organisasi secara efektif.

b) System penimbangan karya yang baik akan memberikan data yang berguna bagi organisasi dengan menemukan: tenaga kerja berbakat, bidang-bidang dimana produktifitas dapat ditingkatkan.

c) Menyampaikan pesan kepada karyawan bahwa mereka bertanggung gugat bagi unjuk kerja mereka.

2) Maslahat bagi manajer/ atasan yang menimbang.

a) Memberi peluang kepada manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan/ staf.

b) Memberikan peluang kepada manajer untuk memotivasi tenaga kerja dengan mengakui pekerjaan baik mereka (karyawan) dan dengan mendemostrasikan bahwa sumbangan perorangan diperhitungkan.

c) Mempererat hubungan manajer dengan tenaga kerja.

3) Kemaslahatan bagi tenaga kerja

a) Hasil penimbang karya merupakan balikan yang tetap asas dan adil.

b) Hasil penimbang karya merupakan wacana untuk merencanakan pengembangan masa depan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan metode penilaian kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:67-68) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam perusahaan, terdapat beberapa faktor yang

mempengaruhi pencapaian kinerja. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

1) Faktor kemampuan

Pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi tertentu. Sikap merupakan kondisi mental yang akan mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja secara maksimal.

Untuk memudahkan penilai dalam menilai kinerja maka diperlukan metode penilaian. Handoko (2014:142-152) mengelompokkan metode penilaian menjadi dua kelompok yakni:

1) Penilaian berorientasi masa lalu

Merupakan evaluasi prestasi kerja masa lalu sehingga karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. teknik teknik tersebut antara lain :

a) *Rating scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh panitia terhadap terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi misal dari 1 sampai 8. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor yang dianggap penting dalam pelaksanaan tugas tersebut.

b) *Checklist*

Merupakan metode untuk mengurangi beban penilai. Penilai hanya memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja karakteristik-karakteristik karyawan.

c) Metode peristiwa kritis

Merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan.

d) Metode peninjauan lapangan

Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun langsung kelapangan dan membantu penyelia dalam penilaian kinerja.

e) Tes dan observasi prestasi kerja

Adalah tes yang didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes dapat berupa tertulis ataupun peragaan keterampilan.

f) Metode evaluasi kelompok

Merupakan metode penilaian yang biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah promosi dan berbagai penghargaan organisasi. Karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

2) Penilaian berorientasi masa lalu

Merupakan penilaian yang memusatkan pada prestasi kerja diwaktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja dimasa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah:

a) Penilaian diri (*self-appraisals*)

Penilaian yang berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku *defensive* cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b) Penilaian psikologis (*psychological appraisals*)

Pada umumnya terdiri atas wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya.

c) Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)

Setiap karyawan dan para penyelia secara bersama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan.

d) Teknik pusat penilaian

Suatu penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh para akademisi terdahulu. Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini harus memiliki keterkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan, terutama menyangkut variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel *pemberdayaan karyawan*, Efikasi diri, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian terdahulu merupakan bahan acuan peneliti untuk melakukan penelitian.

Andik (2015) melakukan penelitian dengan judul pengaruh penghargaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada Stikes Bhakti Al Qodiri Jember. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ialah seluruh karyawan Stikes Bhakti Al Qodiri Jember dan sampel penelitian berjumlah 43 responden dengan menggunakan *metode purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

melalui kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

Tilaar (2014) melakukan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, pengembangan karir dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pada kantor badan pengelola perbatasan Kepulauan Sangihe. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan Komitmen organisasi, pengembangan karir dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe. Komitmen organisasi yang baik, pengembangan karir dan pemberdayaan sumber daya manusia yang tepat akan meningkatkan kepuasan kerja suatu organisasi.

Lodjo (2013) melakukan penelitian dengan menggunakan variabel pelatihan, pemberdayaan, efikasi diri dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN Wilayah Suluttenggo Manado menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 127 orang. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pelatihan dan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tielung (2013) dalam jurnal yang berjudul pemberdayaan karyawan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah VII Manado menunjukkan bahwa Pemberdayaan karyawan, motivasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Pemberdayaan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimana dengan pemberdayaan karyawan maka karyawan dapat meningkatkan kinerja. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini karyawan mendapat kesempatan untuk meningkatkan karir. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah VII Manado

dan motivasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif verifikatif dengan Jumlah sampel 56 karyawan.

Fadzilah (2006) dalam jurnal berjudul analisis pengaruh pemberdayaan karyawan dan *self of efficacy* terhadap kinerja karyawan bagian penjualan (studi kasus pada PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran Semarang) menyatakan bahwa secara individu (parsial) maupun bersama-sama (simultan) variabel pemberdayaan karyawan dan *self of efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. Persamaan regresi yang terbentuk adalah $Y = 0,388 X_1 + 0,507 X_2$. Besarnya pengaruh keempat variabel tersebut secara simultan adalah sebesar 47,3 persen. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 responden. Tabel berikut merupakan rangkuman dari hasil penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Andik Rega (2015)	Penghargaan (x1), Lingkungan kerja (x2), Kepuasan kerja (z) dan Kinerja (y)	Analisis Jalur	Penghargaan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Stikes Bhakti Al Qodiri Jember.
2.	Ricky Tilaar (2014)	Komitmen Organisasi (x1), Pengembangan Karir (x2), Pemberdayaan (x3) dan Kepuasan Kerja (y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Komitmen organisasi, pengembangan karir, dan pemberdayaan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
3.	Fernando Stefanus Lodjo (2013)	Pelatihan (x1), Pemberdayaan (x2), Efikasi Diri (x3) dan Kepuasan Kerja (y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri secara bersamaan signifikan terhadap kepuasan kerja, Pelatihan signifikan terhadap kepuasan kerja. pemberdayaan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Efikasi diri signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Jaclyen Tielung (2013)	Pemberdayaan karyawan (x1), motivasi (x2) komitmen organisasi (x3) dan Kinerja karyawan (y)	Analisis Regresi Berganda	Pemberdayaan karyawan, motivasi dan komitmen organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
5.	Ari Fadzilah (2006)	Pemberdayaan karyawan (x1), <i>Self of efficacy</i> (x2) dan Kinerja karyawan (y)	Analisis Regresi berganda	Pemberdayaan karyawan dan <i>Self of efficacy</i> secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang.

Sumber : Andik Rega (2015), Ricky Tilaar (2014), Fernando Stefanus Lodjo (2013), Jaclyen Tielung (2013), Ari Fadzilah (2006).

Dalam penelitian terdahulu diatas terdapat beberapa variabel yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Variabel tersebut adalah pemberdayaan karyawan, efikasi diri, Kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh dari variable pemberdayaan karyawan dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Mesin yang telah dijadikan sebagai objek penelitian.

2.3 Kerangka Konseptual

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda, namun biasanya tujuan tersebut berkaitan erat dengan memaksimalkan laba yang diperoleh perusahaan. Perusahaan kebanyakan mengemukakan bahwa tujuan utama mereka

adalah memuaskan konsumen, namun pada akhirnya hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya laba yang diperoleh perusahaan.

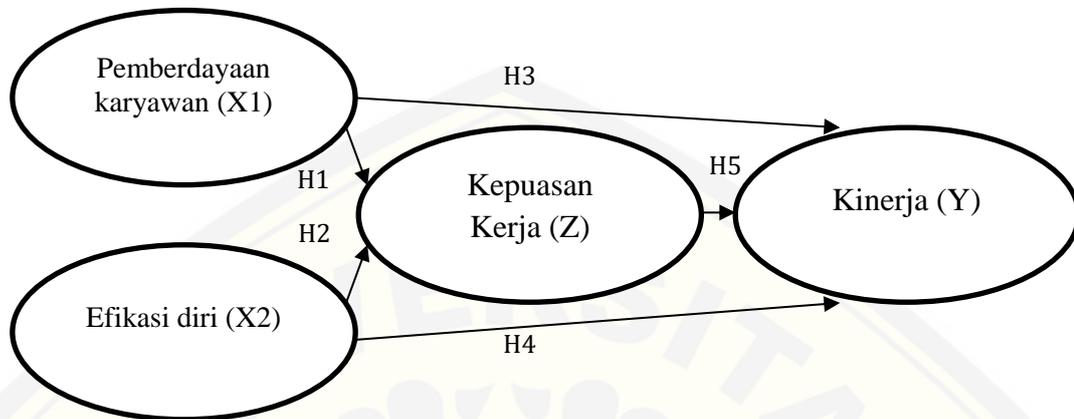
Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Handoko (2014:196) karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rega (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Stikes Bhakti Al-Qodiri Jember.

Karyawan akan memiliki kepuasan kerja apabila ada faktor pendorong salah satunya pemberdayaan karyawan. Program pemberdayaan karyawan dianggap mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menumbuhkan rasa keberartian dalam diri karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tilaar (2014) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe.

Faktor lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah efikasi diri. Efikasi diri akan mendorong karyawan untuk memaksimalkan potensi yang dimilikinya dan pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan untuk terus berkembang dalam perusahaan. sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lodjo (2013) yang menyatakan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN Wilayah Suluttenggo Manado.

Berdasarkan teori diatas dibuatlah kerangka konseptual, yakni suatu konsep teoritis yang menggambarkan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini kerangka konseptual bertujuan untuk memberikan alur berfikir dalam menyusun hipotesis penelitian dan pembahasan penelitian. Penelitian ini akan menjadikan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel *dependent*, kepuasan kerja (Z) sebagai

variabel *intervening*, pemberdayaan (X1) dan efikasi diri (X2) sebagai variabel *independent*. Hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Konseptual penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono, 2016:64). Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja

Pemberdayaan karyawan merupakan upaya seorang pemimpin dalam memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia dengan memberikan tanggung jawab dan wewenang dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan karyawan terhadap tugas yang dipercayakan. Dengan adanya pemberdayaan maka karyawan dapat terus berkembang. Hal tersebut merupakan salah satu indikator kepuasan kerja karyawan yakni kepuasan akan kesempatan untuk berkembang sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tilaar (2014) menyatakan bahwa “pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja”, maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H1: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

b. Pengaruh efikasi diri terhadap kepuasan kerja

Efikasi diri merupakan keyakinan yang dimiliki seseorang bahwa ia dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan kemampuan yang dimiliki sehingga akan memperoleh hasil kerja yang baik. Semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki seseorang maka semakin stabil seseorang tersebut dalam menghadapi berbagai situasi sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini tentunya akan memberikan dampak yang positif bagi kepuasan kerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lodjo (2013) yang mengemukakan bahwa “efikasi diri berpengaruh terhadap kepuasan kerja “sehingga hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H2: Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

c. Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2008:281) pemberdayaan adalah pemberian kebebasan untuk membuat keputusan terkait dengan kegiatan pekerjaan sehari-hari. Dengan adanya pemberdayaan maka karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab atas hasil kerja bersama sehingga hal ini tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pemaparan di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tielung (2013) yang menyatakan bahwa “pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan”, sehingga hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

d. Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan

Kepercayaan terhadap kemampuan yang dimiliki, keyakinan bahwa suatu pekerjaan atau tanggung jawab dapat dijalankan dengan baik serta keyakinan untuk dapat berhasil akan menjadikan seseorang lebih giat dan menjadi motivasi internal

yang sangat ampuh untuk menghasilkan kinerja terbaik. Sehingga seseorang yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Fadzilah (2006) mengemukakan bahwa “Efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja” sehingga hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H4 : Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Menurut Handoko (2014:196) karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapat kepuasan kerja. Karyawan dengan kepuasan yang tinggi cenderung memiliki totalitas dalam bekerja sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rega (2015) menyatakan bahwa “kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan” sehingga hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research*, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan (Singarimbun dan Effendi, 2006:4) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2016:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Bagian Produksi Mesin Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso dengan populasi sebanyak 32 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016:81). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *sensus*, yakni seluruh populasi dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 32 karyawan.

3.3 Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Yakni data kualitatif yang dikuantitatifkan kemudian diolah dengan analisis statistik dan diinterpretasikan kembali secara kualitatif. Data tersebut diperoleh dari skor jawaban responden pada kuesioner. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Data Primer

Data primer bersumber dari data yang diperoleh langsung dari pihak perusahaan yakni profil perusahaan, data absensi, data produksi, data karyawan, dan jawaban kuesioner penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal-jurnal, buku-buku referensi dan dokumen-dokumen tentang perusahaan yang diperoleh dari lain pihak seperti jurnal penelitian tentang Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data yang sesuai maka dibutuhkan metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan Teknik wawancara dan kuesioner:

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menyatakan pertanyaan secara lisan baik langsung maupun tidak langsung dari narasumber yang dapat dipercaya. Menurut Sugiyono (2016:137) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016:142). Dalam penelitian ini daftar pernyataan dalam kuesioner berkaitan dengan variabel pemberdayaan karyawan, efikasi diri, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang tidak tergantung dengan variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pemberdayaan karyawan (X1)
- 2) Efikasi diri(X2).

b. Variabel Perantara (*Intervening Variable*)

Variabel perantara merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel perantara dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja (Z).

c. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang tergantung dengan variabel lainnya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan definisi variabel-variabel dalam tinjauan pustaka, maka definisi operasional dan indikatornya adalah:

a. Variabel Bebas (X)

1) Pemberdayaan Karyawan (X1)

Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian wewenang dan tanggung jawab serta otoritas dalam melaksanakan pekerjaan kepada karyawan yang dianggap mampu dan berpengalaman di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin. Indikator dari pemberdayaan karyawan dalam penelitian ini yakni;

- a) Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keinginan karyawan
- b) Pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi karyawan
- c) Keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan

2) Efikasi Diri (X2)

Efikasi diri adalah tingkat keyakinan yang dimiliki oleh karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin. Indikator efikasi diri dalam penelitian ini yakni:

- a) Keyakinan mampu melakukan pekerjaan dengan baik
- b) Keyakinan lebih baik dari rekan kerja
- c) Keyakinan dapat memenuhi target yang menantang.

b. Variabel Perantara (Z)

Dalam penelitian ini variabel yang dijadikan variabel perantara adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap seorang karyawan terhadap hasil kerja yang telah dicapai sebagai perbandingan antara seberapa banyak yang telah dicapai dengan seberapa banyak yang seharusnya diterima dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso bagian produksi mesin. Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini yakni:

- a) Kompensasi yang dapat memenuhi rasa keadilan
- b) Kesempatan untuk berkembang melalui promosi
- c) Pimpinan selalu memberikan arahan yang baik

c. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan pencapaian yang telah dicapai seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dalam Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso bagian produksi mesin. Pencapaian tersebut akan dijadikan bahan perbandingan dengan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sehingga diperoleh prestasi kerja. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yakni:

- a) Kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan rapi
- b) Kemampuan untuk mencapai target yang ditetapkan
- c) Melakukan suatu pekerjaan yang dirasa penting tanpa disuruh
- d) Kemampuan mengendalikan emosi didalam lingkungan kerja

3.7 Skala Pengukuran

Suliyanto (2005:22) mendefinisikan skala pengukuran sebagai pedoman yang digunakan untuk mengukur suatu fenomena, sehingga menghasilkan data yang bersifat kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2016:93) skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut akan dijadikan sebagai tolak ukur dalam menyusun instrument pertanyaan atau pernyataan.

Jawaban yang diperoleh dari instrument akan diberikan poin mulai dari yang tertinggi sampai yang terendah, yang dapat berupa kata-kata sebagai berikut:

1. Sangat setuju (SS) : Skor 5
2. Setuju (S) : Skor 4
3. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
4. Tidak setuju (TS) : Skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

Untuk menguji instrument yang digunakan dalam penggalian data dalam penelitian ini, maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument.

a. Uji Validitas

Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2016: 121). Menurut Suliyanto (2005:40) validitas didefinisikan sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui tingkat kevalidan suatu data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Kriteria pengujiannya adalah apabila r hitung $<$ r tabel maka tidak valid sedangkan apabila r hitung \geq r tabel maka valid. Untuk menguji kevalidan suatu data dapat menggunakan teknik *pearson product moment* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{ix} = \frac{n \sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{(n \sum i^2 - (\sum i)^2)(n \sum x^2 - (\sum x)^2)}}$$

Keterangan:

r_{ix} = Koefisien korelasi

i = Skor item

x = Skor total

n = Banyaknya subjek

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2016:121) instrument yang reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya (Suliyanto, 2005:42). Karena jumlah butir pernyataan untuk masing-masing variabel kurang dari sepuluh item, maka suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,06 (Santoso,2002:200). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan software SPSS dengan metode *Cronbach's Alpha*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_1 = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_1 = Reliabilitas instrument

n = Banyaknya butir instrument

$\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varians butir

σ_t^2 = Varians total

c. Uji Normalitas Data

Salah satu syarat untuk penggunaan analisis parametris yaitu uji normalitas data. Menurut Ghazali (2007:110) tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan terhadap sampel dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji normalitas data dilakukan pada masing-masing variabel. Jika masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas data maka secara simultan

variabel-variabel tersebut dapat dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Apabila data berdistribusi tidak normal maka data tersebut terlebih dahulu dinormalkan dengan me-logaritma naturalkan data yang tidak berdistribusi normal. Uji statistik yang digunakan untuk uji normalitas data dalam penelitian ini adalah dengan melihat besaran *Kolmogorov-smirnov test* sebagai berikut:

- a. Angka signifikansi (sig) $> \alpha = 0,05$ maka data berdistribusi normal.
- b. Angka signifikansi (sig) $< \alpha = 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal

3.8.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan metode analisis data yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun melalui variabel perantara. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi mempengaruhi variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147).

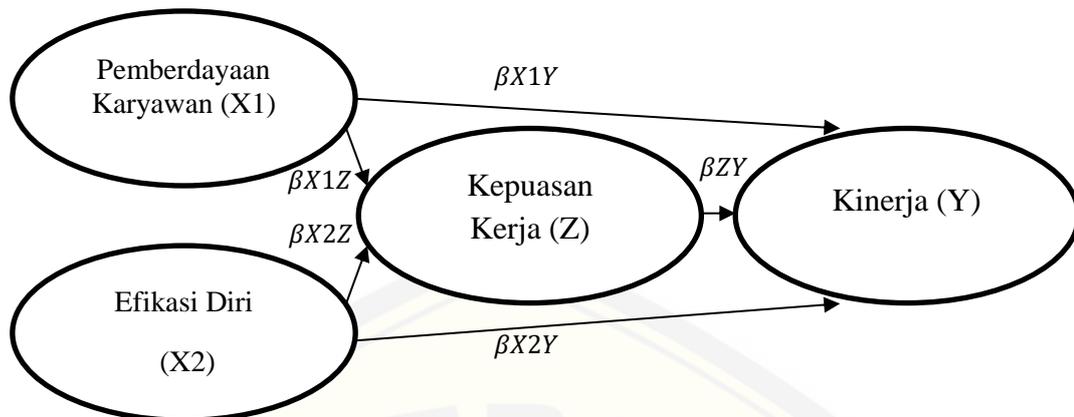
Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Semua variabel berskala interval.
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linier
- c. Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya.
- d. Model hanya bersifat searah.

Langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Jonathan (2006:174) :

- a. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian anda,
- b. Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya,
- c. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari 2 langkah.

Pertama adalah analisis untuk substruktur 1, dan kedua untuk substruktur 2 Koefisien jalur dihitung dengan menggunakan dua persamaan struktural yakni yang pertama dengan menggunakan persamaan regresi yang akan menunjukkan adanya hubungan antar variabel. Berikut merupakan gambar analisis jalur.



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Keterangan :

β_{X1Z} = Koefisien jalur pengaruh langsung X1 terhadap Z

β_{X2Z} = Koefisien jalur pengaruh langsung X2 terhadap Z

β_{X1Y} = Koefisien jalur pengaruh langsung X1 terhadap Y

β_{X2Y} = Koefisien jalur pengaruh langsung X2 terhadap Y

β_{ZY} = Koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \beta_{X1Z}X1 + \beta_{X2Z}X2 + \epsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{X1Y}X1 + \beta_{X2Y}X2 + \beta_{ZY}Z + \epsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

Y : Kinerja

Z : Kepuasan Kerja

X1 : Pemberdayaan

X2 : Efikasi diri

P : Koefisien Variabel Bebas

ϵ_1, ϵ_2 : Variabel Pengganggu (*Error*)

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan pengujian asumsi statistik yang merupakan syarat dalam penelitian ini. Uji asumsi klasik meliputi:

a. Uji Normalitas Model

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam model nilai residu dari regresi mempunyai distribusi yang normal. Jika distribusi dari nilai-nilai residual tidak masuk dalam kategori normal, maka dapat dikatakan terdapat masalah dengan asumsi normalitas. Dasar pengambilan uji normalitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji asumsi yang dilakukan untuk mengetahui bahwa variabel bebas dalam satu model tidak berkorelasi antara variabel satu dengan yang lainnya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Ada atau tidaknya multikolinieritas dalam suatu model dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai *Tolerance* masing-masing dari variabel bebasnya. Apabila nilai $VIF < 10$ dan nilai $Tolerance > 0,1$ maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinieritas antara variabel bebasnya (Nugroho, 2005 dalam Budiarto, 2014:50). Latan (2013:61) menyatakan bahwa indikasi multikolinieritas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya. Apabila terjadi multikolinearitas maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu sebagai berikut (Umar, 2004 dalam Budiarto, 2014:50) :

- 1) Menghilangkan sebuah atau beberapa indikator variabel X
- 2) Pemakaian informasi sebelumnya
- 3) Menambah data baru

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji terjadinya perbedaan *variance* residual satu periode pengamatan ke periode pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, pengujiannya dilakukan dengan uji *Spearman* yaitu mengkorelasi antara absolute residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Apabila diketahui nilai uji secara parsial menunjukkan angka $> 5\%$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya jika angka $< 5\%$ maka terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas dapat juga di deteksi dengan cara memperhatikan suatu pola pada grafik *scatterplot* (Latan, 2013:39). Dalam penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas apabila:

- 1) Penyebaran titik berada diatas dan dibawah atau disekitar angka 0 pada sumbu y.
- 2) Tidak membentuk suatu pola tertentu (bergelombang, menyebar dan menyempit).
- 3) Titik data tidak hanya berkumpul di atas atau dibawah saja.

3.8.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Dengan menggunakan Uji t maka dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Tahapan uji t adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : P_1, P_2, P_3, \dots, P_u = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)

$H_0 : P_1, P_2, P_3, \dots, P_u \neq 0$ (berarti variabel-variabel independen/bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat)

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah 95% dan toleransi kesalahan $\alpha = 5\%$.

c. Menghitung nilai t_{hitung}

Rumus nilai t_{hitung} adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Keterangan :

t = Hasil hitung

b_1 = koefisien regresi variabel bebas

Sb_1 = *Standard error* koefisien regresi

d. Membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel}

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan-ketentuan dibawah ini :

- 1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya (signifikan).
- 2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya (tidak signifikan).

3.8.5 *Trimming Theory*

Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu menghilangkan jalur yang tidak signifikan, kemudian jalur yang baru tersebut kembali dihitung masing-masing koefisien jalurnya. Penggunaan metode *trimming* adalah dengan menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah dalam pengujian analisis jalur dengan metode *trimming* adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- d. Menghitung koefisien jalur secara individual
- e. Mengetahui kesesuaian antar analisis jalur dan
- f. Menyimpulkan.

3.8.6 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan pengaruh pemberdayaan (X_1) dan efikasi diri (X_2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui variabel intervening yakni kepuasan kerja (Z). Menghitung jalur dilakukan apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):

- 1) Pengaruh variabel *pemberdayaan karyawan* (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z$$

- 2) Pengaruh variabel Efikasi diri (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Z$$

- 3) Pengaruh variabel *pemberdayaan karyawan* (X_1) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{YX1} = X_1 \rightarrow Y$$

- 4) Pengaruh variabel Efikasi diri (X_2) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{YX2} = X_2 \rightarrow Y$$

- 5) Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{YZ} = Z \rightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):

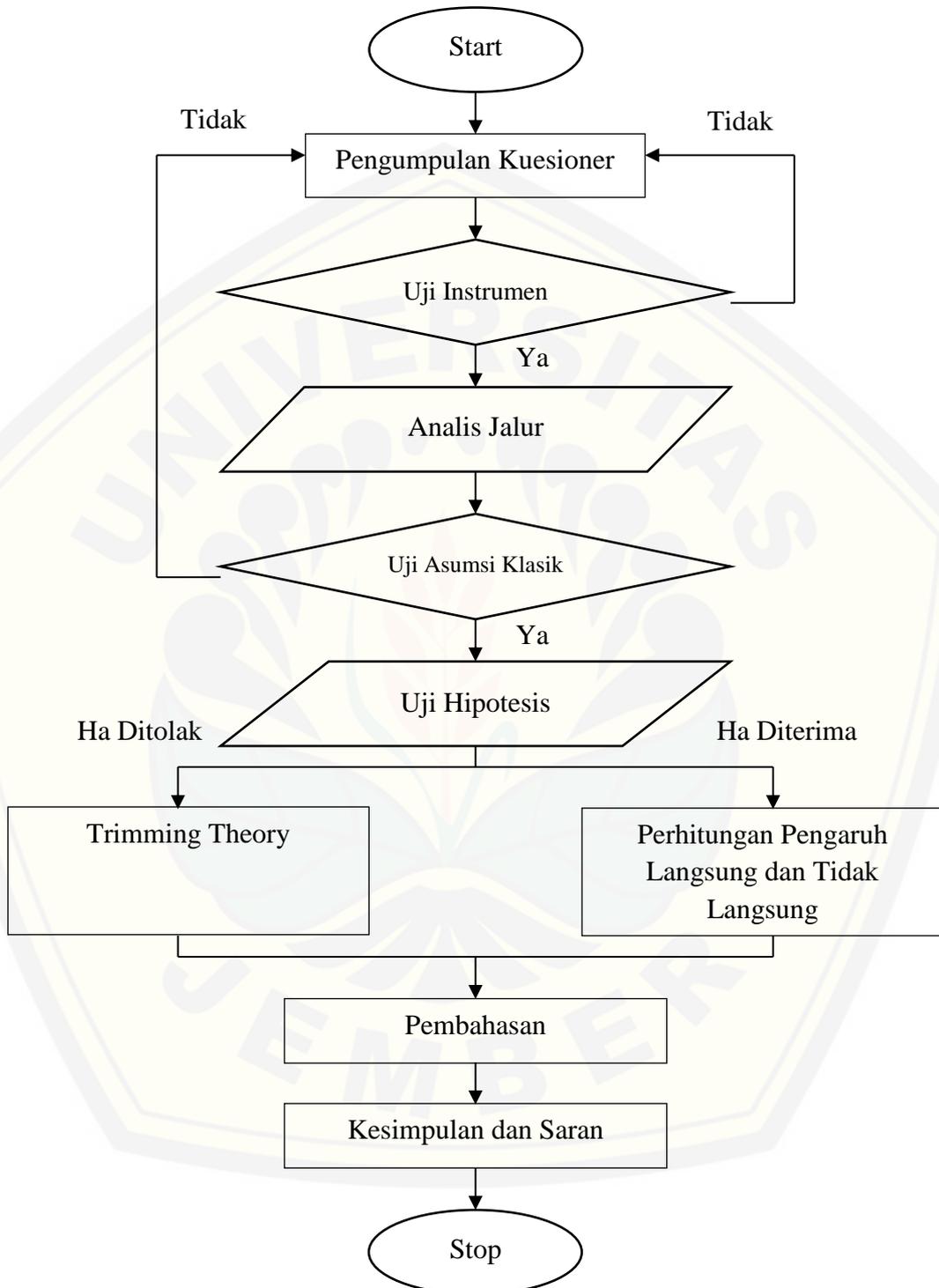
- 1) Pengaruh variabel *pemberdayaan karyawan* (X_1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

$$IE_{X1YZ} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel Efikasi diri (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

$$IE_{X2YZ} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : Data diolah (2017)

Keterangan kerangka pemecahan masalah:

- a. Start merupakan tahap awal persiapan penelitian
- b. Pengumpulan data, merupakan tahapan peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber data. Data yang diperlukan dapat berupa informasi dari daftar pustaka atau data yang diperoleh dari objek penelitian dengan menyebarkan kuesioner maupun melakukan wawancara.
- c. Uji instrumen, merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui data yang diperoleh valid atau tidak dan reliabel atau tidak. Uji instrumen juga digunakan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran.
- d. Analisis jalur, merupakan metode analisis data yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun melalui variabel perantara.
- e. Uji asumsi klasik, merupakan pengujian asumsi statistik yang merupakan syarat dalam penelitian ini. Kriteria yang harus dipenuhi yaitu tidak ada multikolinierita, tidak ada heteroskedastisitas, tidak ada autokorelasi dan harus berdistribusi normal.
- f. Uji t, merupakan tahapan pengujian untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu :
 - 1) Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*);
 - 2) Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur memang terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung;
- g. Pembahasan data yang telah diolah sesuai dengan hasil uji hipotesis sehingga memperoleh hasil penelitian.
- h. Menarik kesimpulan dan memberikan saran.
- i. Stop, merupakan indikator berakhirnya kegiatan penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang dilakukan pada bab 4 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil Penelitian menunjukkan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,441 atau 44,1% dengan nilai signifikansi 0,015 lebih kecil dari 0,05. Artinya pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.
- b. Hasil Penelitian menunjukkan efikasi diri memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,173 atau 17,3% dengan nilai signifikansi 0,019 lebih kecil dari 0,05. Artinya efikasi diri berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.
- c. Hasil Penelitian menunjukkan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,259 atau 25,9% dengan nilai signifikansi 0,006 lebih kecil dari 0,05 dan pengaruh tidak langsung yakni melalui kepuasan kerja sebesar 0,079 atau 7,9%. Artinya pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja pada karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.
- d. Hasil Penelitian menunjukkan efikasi diri memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,297 atau 29,7% dengan nilai signifikansi 0,004 lebih kecil dari 0,05 dan pengaruh tidak langsung yakni melalui kepuasan kerja sebesar 0,031 atau 3,1%. Artinya efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja pada karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

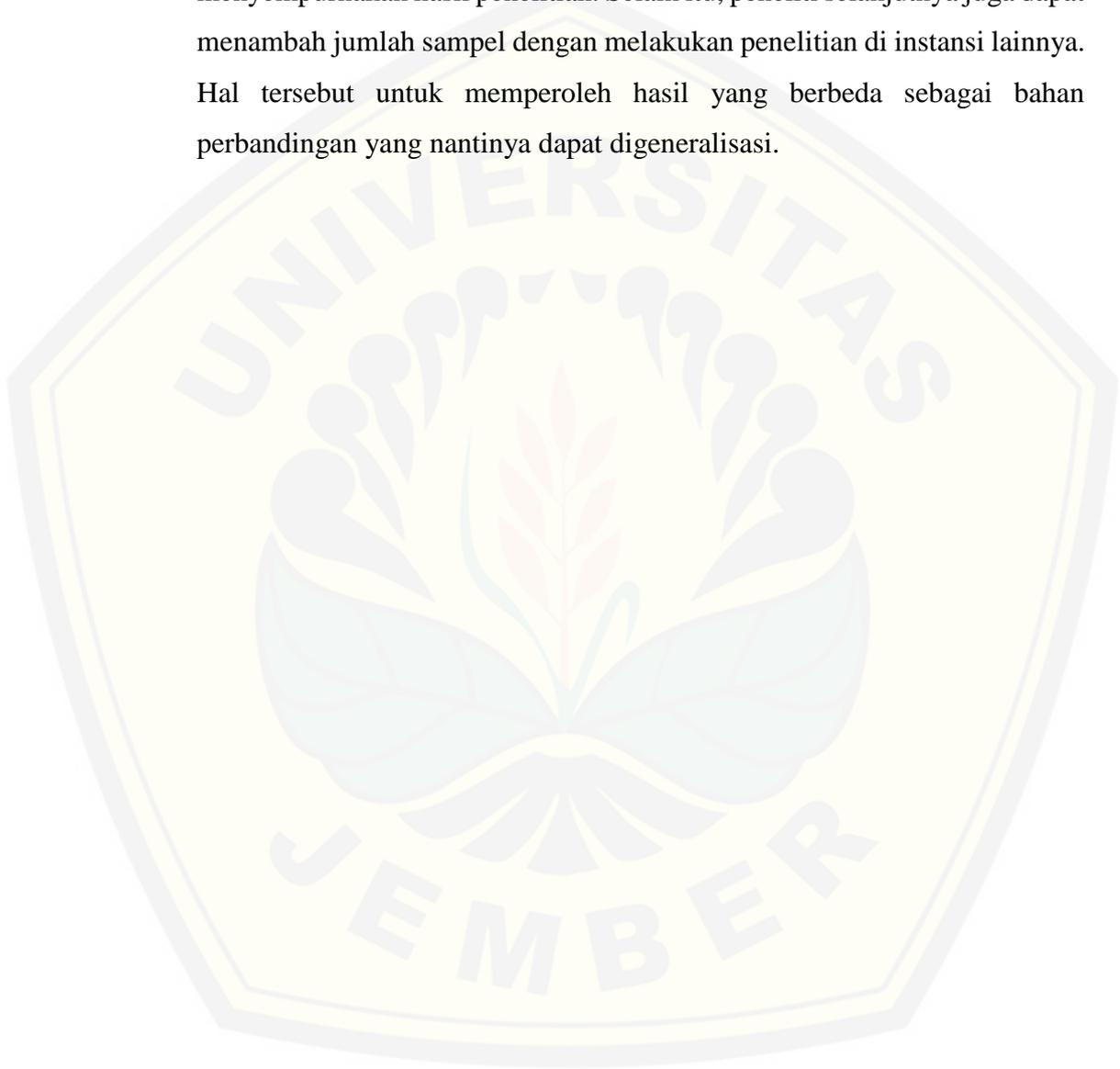
- e. Hasil Penelitian menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,179 atau 17,9% dengan nilai signifikansi 0,010 lebih kecil dari 0,05. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin pada Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan oleh peneliti maka terdapat saran sebagai berikut:

- a. Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso agar terus mempertahankan persepsi positif karyawan atas program pemberdayaan karyawan. Hal-hal yang perlu dipertahankan berupa tetap memberikan tanggung jawab kepada karyawan agar karyawan memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan sehingga karyawan akan memiliki loyalitas yang tinggi.
- b. Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso agar terus mempertahankan efikasi diri yang dimiliki oleh karyawan. Hal-hal yang perlu dipertahankan adalah dengan mempekerjakan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan memberikan masa training ataupun pelatihan apabila terjadi perubahan teknologi sehingga karyawan tetap memiliki keyakinan didalam diri untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna.
- c. Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso agar terus memperhatikan kepuasan kerja karyawan yang telah dicapai. Hal tersebut dapat berupa memberikan kompensasi yang mampu untuk memenuhi kebutuhan dan sesuai dengan tingkat pekerjaan, penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan pemberian pengarahan yang baik dari pimpinan terhadap karyawan.
- d. Perusahaan Rokok Gagak Hitam Bondowoso agar terus mempertahankan kinerja karyawan yang telah dipersepsi memuaskan. hal tersebut dapat berupa mempertahankan karyawan yang dimiliki sekarang, mempertahankan kualitas dan kuantitas kerja karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan bisa dioptimalkan.

- e. Bagi akademisi selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang lebih kompleks yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja demi menyempurnakan hasil penelitian. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambah jumlah sampel dengan melakukan penelitian di instansi lainnya. Hal tersebut untuk memperoleh hasil yang berbeda sebagai bahan perbandingan yang nantinya dapat digeneralisasi.

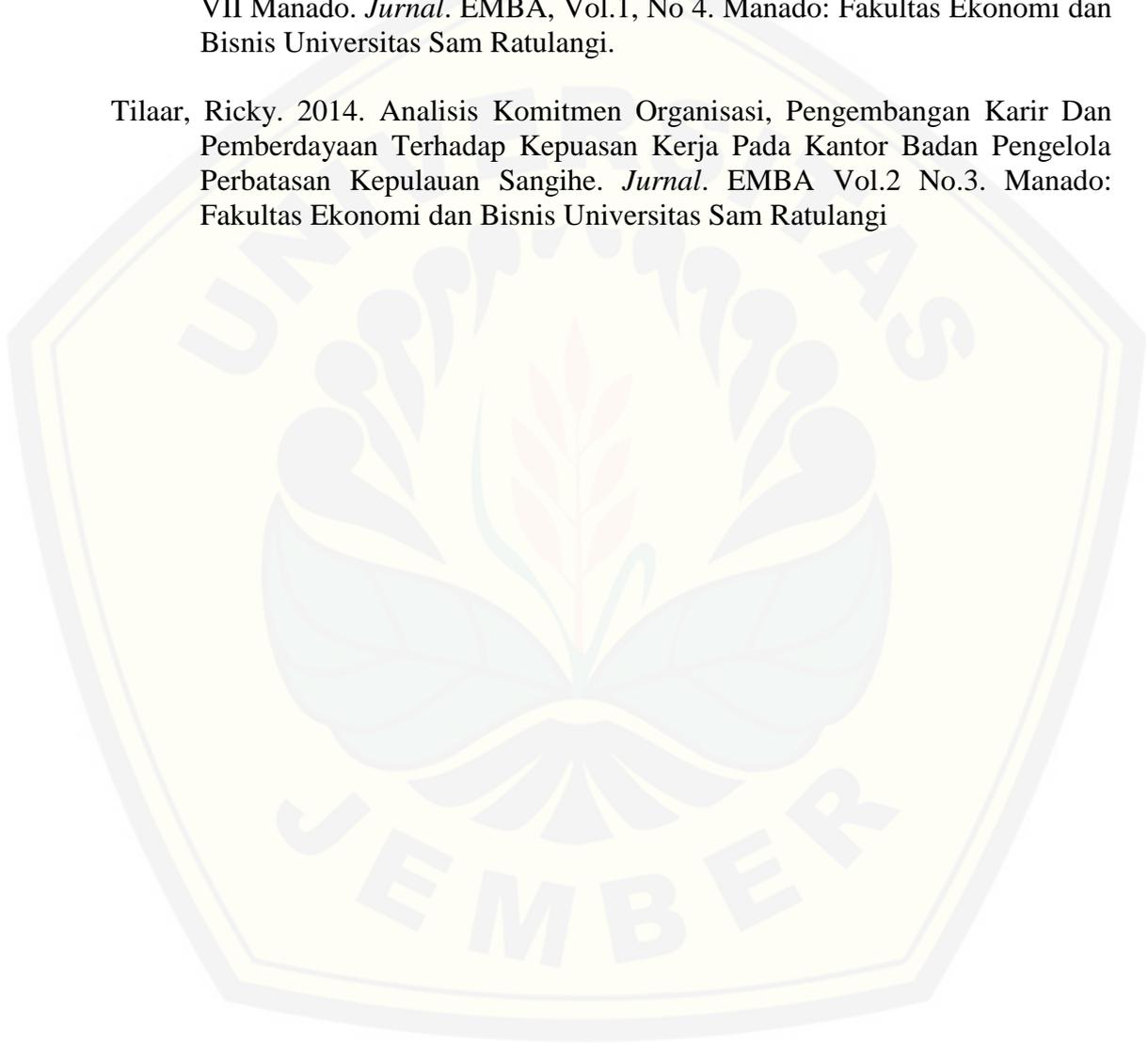


DAFTAR PUSTAKA

- Alwilsol. 2009. *Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press.
- Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura, Albert. 2006. *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness : handbook of organization behavior*. Oxford, UK: Blackwell.
- Budiarto, D.C. 2010. Pengaruh Motivasi Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pada Karyawan PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi). *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Chasanah, Nur. 2008. Analisis Pengaruh *Empowerment*, Efikasi diri Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan PT. Mayora Tbk Regional Jateng Dan Diy). *Tesis*. Semarang: Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Self Of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Tudi Kasus Pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal*. Semarang: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Vol. 3, No. 1, Universitas Diponegoro.
- Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalialia, Edisi Keenam Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi ke 4*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, James H. 2000. *Organizations*, Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan 9*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jewell, L.N. dan Siegall, Marc. 1998. *Psikologi Industri atau Organisasi Modern, Edisi 2*. Jakarta: Arcan.

- Kreitner, Robert dan Kinichi, A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Latan, Hengky dan Temalagi, Selvi. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: Alfabeta.
- Lodjo, F.S. 2013. Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja, *Jurnal*. EMBA Vol.1, No.3. Manado: Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi
- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior: An evidence-Based Aproach*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,
- Mangkunegara, A.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, Ashar S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Rega, Andik. 2015. Pengaruh penghargaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Stikes Bhakti Al-Qodiri Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Thimothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Santrock, J.W. 2008. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siagian, S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES
- Spreitzer G.M., M.A. Kizilos, and S.W. Nason. 1997. A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, And Strain. *Journal of Management*. 01492063.23 (5). <http://www.econbiz.de/record/a-dimentional-analysis-of-the-relationship-betweenpsychological-empowerment-and-effectiveness-satisfaction-and-strain-speitzer-gretchen/10006996409>. Hal. 679-704.

- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. 2005. *Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Tielung, Jaclyen. 2013. Pemberdayaan Karyawan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah VII Manado. *Jurnal. EMBA*, Vol.1, No 4. Manado: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.
- Tilaar, Ricky. 2014. Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe. *Jurnal. EMBA* Vol.2 No.3. Manado: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**KUESIONER**

Kepada

Yth. Responden penelitian

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember. Peneliti memohon kesediaan saudara untuk memberikan informasi dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuesioner dengan jujur sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Judul dalam penelitian ini adalah “Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Pemberdayaan karyawan Dan Efikasi diri Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Sigaret Kretek Mesin Perusahaan Rokok Gagak Hitam”. Informasi yang saudara berikan akan digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Kerahasiaan identitas dan jawaban yang diberikan oleh saudara dijamin oleh peneliti.

Dengan demikian, saya sebagai peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan saudara yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya

Heriyanto

130810201167

LEMBAR KUESIONER

1. Identitas Responden

- a. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- b. Nama :
- c. Usia :
- d. Jenis Kelamin :
- e. Pendidikan :
- f. Lama Bekerja :

2. Petunjuk pengisian kuesioner

Setiap pernyataan terdapat lima jawaban. Berikan tanda cek list (\checkmark) pada salah satu jawaban dari setiap pernyataan sesuai dengan apa yang saudara alami dan rasakan selama bekerja. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Terdapat lima pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut:

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Daftar Pernyataan

1. Pemberdayaan karyawan (X1)

No	Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keinginan saya.					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti bagi saya.					
3.	Saya selalu ingin memberikan yang terbaik bagi perusahaan.					

2. Efikasi diri (X2)

No	Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya yakin mampu menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.					
2	Saya yakin memiliki kemampuan yang lebih baik dari rekan kerja saya.					
3.	Saya yakin dapat memenuhi target yang menantang.					

3. Kepuasan kerja (Z)

No	Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya menerima kompensasi yang dapat memenuhi rasa keadilan.					
2	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keahlian saya.					
3.	Saya selalu memperoleh pengarahan yang baik dari atasan.					

4. Kinerja karyawan (Y)

No	Pertanyaan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya melakukan pekerjaan saya dengan rapi.					
2.	Saya selalu mencapai target yang telah ditetapkan.					
3.	Saya bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan.					
4.	Saya dapat mengendalikan emosi saya dalam bekerja.					

Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden

No	X2 (Pemberdayaan Karyawan)			
1	5	5	5	15
2	5	4	5	14
3	5	4	4	13
4	5	4	5	14
5	3	5	5	13
6	4	4	4	12
7	5	4	4	13
8	4	4	4	12
9	5	5	5	15
10	4	4	4	12
11	4	4	4	12
12	5	5	5	15
13	4	5	4	13
14	5	5	5	15
15	4	4	5	13
16	5	4	5	14
17	4	4	4	12
18	5	5	5	15
19	5	5	5	15
20	4	4	4	12
21	3	5	2	10
22	5	4	4	13
23	5	5	5	15
24	4	4	4	12
25	4	4	4	12
26	4	3	5	12
27	5	5	5	15
28	4	4	4	12
29	5	5	4	14
30	4	4	5	13
31	5	5	5	15
32	5	4	4	13

No	X2 (Efikasi Diri)			
1	5	5	5	15
2	5	5	5	15
3	5	4	5	14
4	5	5	5	15
5	5	5	5	15
6	5	4	5	14
7	5	5	5	15
8	5	5	4	14
9	5	5	5	15
10	3	5	5	13
11	5	5	4	14
12	5	5	5	15
13	5	4	4	13
14	5	4	4	13
15	5	4	5	14
16	5	4	5	14
17	5	5	5	15
18	4	5	5	14
19	5	4	5	14
20	5	4	5	14
21	5	4	4	13
22	5	5	4	14
23	5	5	5	15
24	4	4	4	12
25	5	3	5	13
26	5	4	4	13
27	5	5	4	14
28	3	5	4	12
29	5	4	4	13
30	4	5	5	14
31	5	4	4	13
32	3	5	5	13

No	Z (Kepuasan Kerja)			
1	5	5	5	15
2	5	4	4	13
3	5	4	4	13
4	5	5	4	14
5	5	5	4	14
6	5	4	4	13
7	5	4	4	13
8	5	5	5	15
9	5	5	5	15
10	4	4	4	12
11	5	4	4	13
12	4	5	4	13
13	4	5	5	14
14	5	4	5	14
15	4	3	5	12
16	5	5	4	14
17	4	4	5	13
18	5	5	5	15
19	5	5	5	15
20	5	4	4	13
21	5	3	4	12
22	4	5	5	14
23	5	4	4	13
24	5	4	4	13
25	3	3	3	9
26	4	4	4	12
27	5	5	4	14
28	4	4	5	13
29	4	5	5	14
30	5	5	5	15
31	5	3	5	13
32	4	4	4	12

No	Y (Kinerja)				
1	4	4	4	4	16
2	5	5	5	5	20
3	4	4	4	5	17
4	4	4	4	4	16
5	4	4	4	4	16
6	4	5	5	4	18
7	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16
9	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	16
11	4	5	5	4	18
12	4	5	4	4	17
13	5	5	4	4	18
14	4	3	5	4	16
15	4	4	3	5	16
16	4	3	5	4	16
17	4	5	5	5	19
18	5	5	5	5	20
19	5	5	5	5	20
20	4	5	5	5	19
21	4	3	5	4	16
22	4	5	4	5	18
23	4	5	4	5	18
24	4	5	5	4	18
25	4	3	3	4	14
26	3	4	4	3	14
27	4	5	4	5	18
28	4	4	4	3	15
29	5	5	5	5	20
30	3	5	5	5	18
31	5	4	5	3	17
32	4	4	4	4	16

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

Variabel Pemberdayaan Karyawan (X1)

Correlations					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1	
X1.1	Pearson Correlation	1	.223	.500**	.799**
	Sig. (2-tailed)		.220	.004	.000
	N	32	32	32	32
X1.2	Pearson Correlation	.223	1	.152	.588**
	Sig. (2-tailed)	.220		.405	.000
	N	32	32	32	32
X1.3	Pearson Correlation	.500**	.152	1	.788**
	Sig. (2-tailed)	.004	.405		.000
	N	32	32	32	32
X1	Pearson Correlation	.799**	.588**	.788**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Efikasi Diri (X2)

Correlations					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2	
X2.1	Pearson Correlation	1	-.289	-.039	.498**
	Sig. (2-tailed)		.109	.833	.004
	N	32	32	32	32
X2.2	Pearson Correlation	-.289	1	.159	.510**
	Sig. (2-tailed)	.109		.385	.003
	N	32	32	32	32
X2.3	Pearson Correlation	-.039	.159	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.833	.385		.000
	N	32	32	32	32
X2	Pearson Correlation	.498**	.510**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.003	.000	
	N	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

		Correlations			
		Z1	Z2	Z3	Z
Z1	Pearson Correlation	1	.231	.091	.607**
	Sig. (2-tailed)		.203	.620	.000
	N	32	32	32	32
Z2	Pearson Correlation	.231	1	.327	.797**
	Sig. (2-tailed)	.203		.067	.000
	N	32	32	32	32
Z3	Pearson Correlation	.091	.327	1	.664**
	Sig. (2-tailed)	.620	.067		.000
	N	32	32	32	32
Z	Pearson Correlation	.607**	.797**	.664**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Kinerja (Y)

		Correlations				
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.246	.269	.194	.573**
	Sig. (2-tailed)		.175	.136	.288	.001
	N	32	32	32	32	32
Y2	Pearson Correlation	.246	1	.293	.501**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.175		.104	.003	.000
	N	32	32	32	32	32
Y3	Pearson Correlation	.269	.293	1	.136	.622**
	Sig. (2-tailed)	.136	.104		.459	.000
	N	32	32	32	32	32
Y4	Pearson Correlation	.194	.501**	.136	1	.701**
	Sig. (2-tailed)	.288	.003	.459		.000
	N	32	32	32	32	32
Y	Pearson Correlation	.573**	.794**	.622**	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

Varibel Pemberdayaan Karyawan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	4

Variabel Efikasi Diri (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.609	4

Varibel Kepuasan Kerja (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	4

Varibel Kinerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	5

Lampiran 5. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

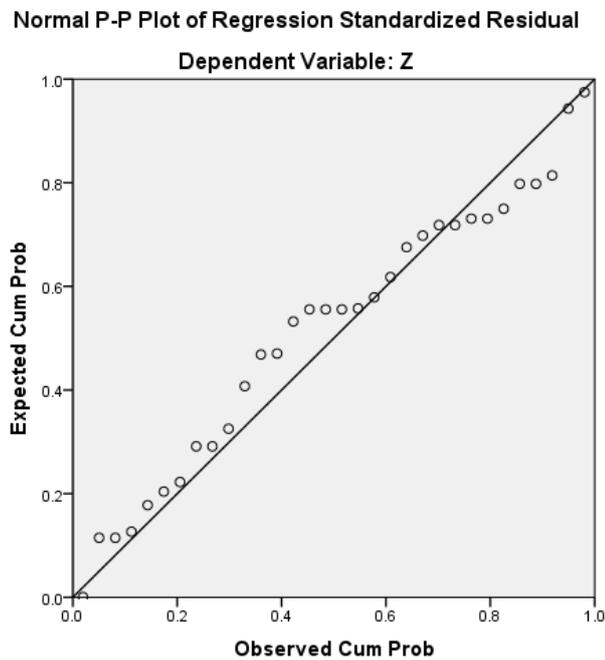
		X1	X2	Z	Y
N		32	32	32	32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	13.28	13.88	13.34	17.13
	Std. Deviation	1.350	.907	1.260	1.661
	Absolute	.180	.211	.205	.220
Most Extreme Differences	Positive	.176	.176	.170	.220
	Negative	-.180	-.211	-.205	-.155
Kolmogorov-Smirnov Z		1.017	1.194	1.160	1.243
Asymp. Sig. (2-tailed)		.252	.116	.136	.091

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

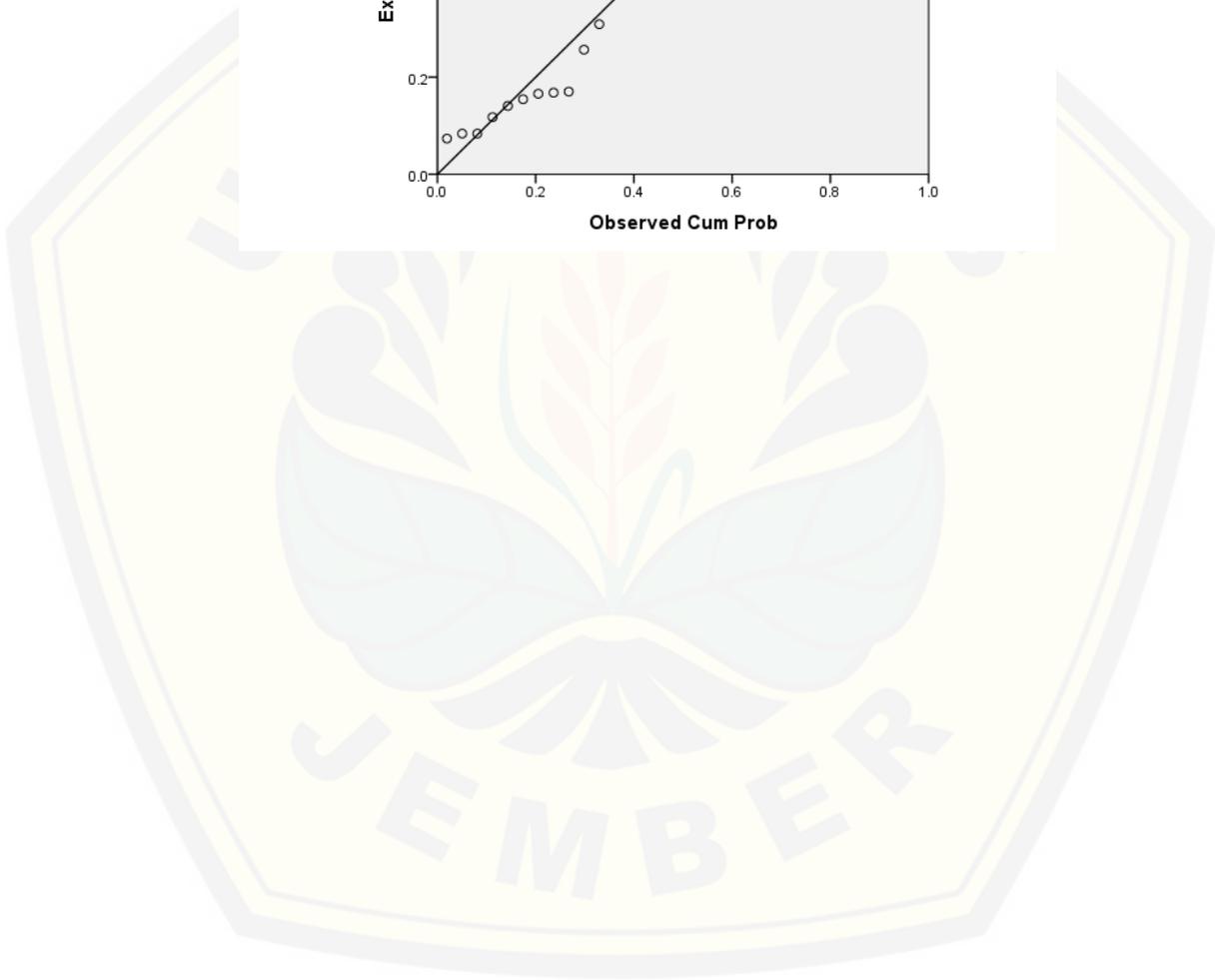
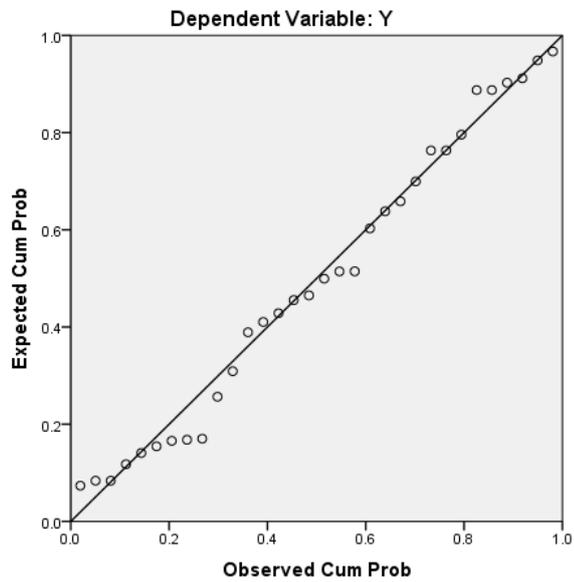
P- Plot

Jalur 1



Jalur 2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 6. Analisa Jalur

Jalur 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Z
- b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.556	.507	1.101

- a. Predictors: (Constant), X2, X1
- b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.529	1.137		1.444	.159
	X1	.412	.160	.441	2.579	.015
	X2	.241	.238	.173	2.214	.019

- a. Dependent Variable: Z

Jalur 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Y
- b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.587	.553	1.575

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.285	.947		1.783	.085
	X1	.373	.253	.259	2.484	.006
	X2	.387	.346	.297	2.651	.004
	Z	.244	.266	.179	2.180	.010

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 7. Uji Multikolinieritas**Jalur 1****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.841	1.189
	X2	.841	1.189

a. Dependent Variable: Z

Jalur 2**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

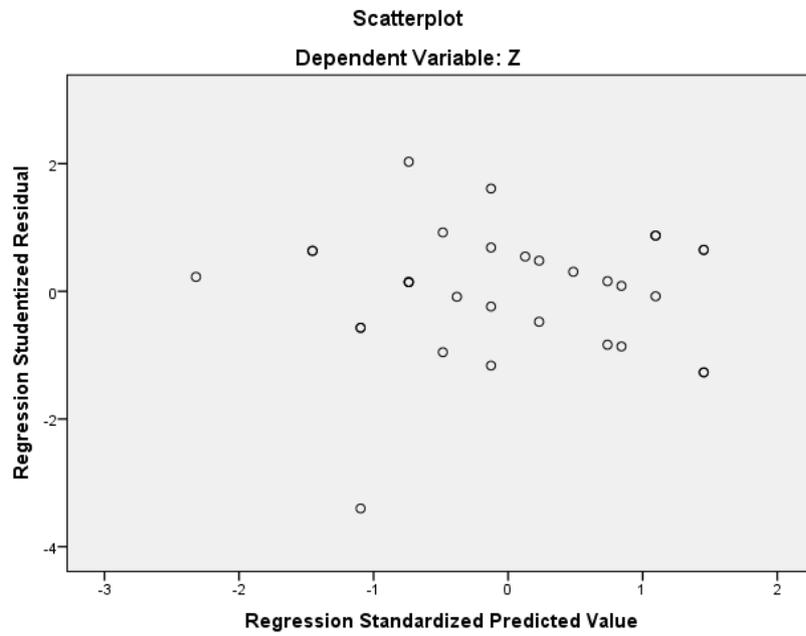
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.684	1.461
	X2	.812	1.231
	Z	.714	1.400

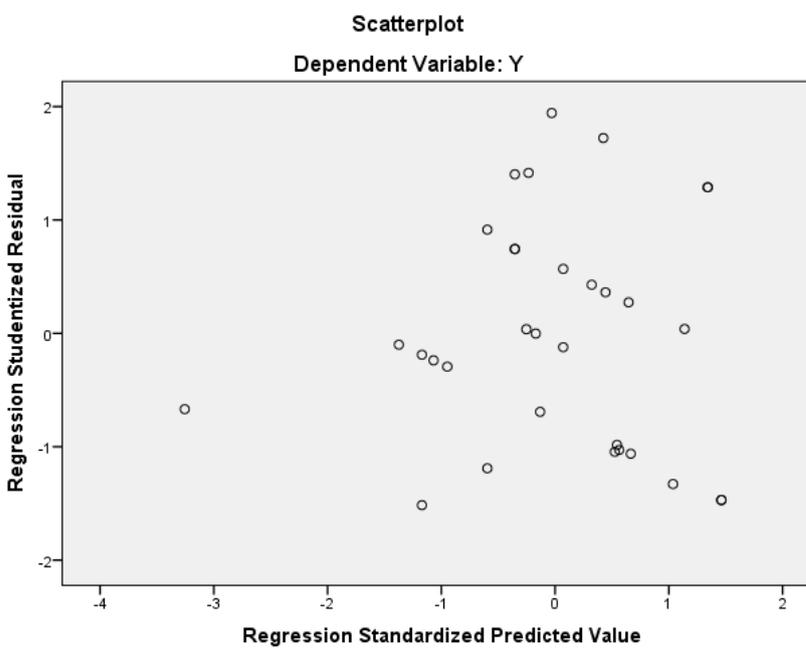
a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8. Uji Heteroskedastisitas

Jalur 1



Jalur 2



Lampiran 9. Tabel Nilai t

t-Tabel

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63, 657	1
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	2
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	3
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	4
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	6
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	7
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	8
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	9
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	10
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	11
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	12
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	13
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	14
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	15
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	16
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	17
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	18
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	19
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	20
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	21
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	22
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	23
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	24
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	25
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	26
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	27
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	28
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	29
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	30
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	31
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	32
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	33
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	34
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	35
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	36
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	37
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	38
39	1,303	1,685	2,023	2,426	2,708	39

Lampiran 10. Tabel Nilai r

Tabel r untuk $df = 1 - 50$

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189