



**PENGARUH MOTIVASI DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP  
KINERJA MELALUI KOMPETENSI PADA KARYAWAN  
PT. PANDU SATA UTAMA KALISAT  
( BAGIAN PRODUKSI )**

**SKRIPSI**

oleh  
**DYAH CHRISTINE BUDIARTO**  
NIM . 060810201237

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2010**



**PENGARUH MOTIVASI DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP  
KINERJA MELALUI KOMPETENSI PADA KARYAWAN  
PT. PANDU SATA UTAMA KALISAT  
(BAGIAN PRODUKSI)**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Ekonomi (S1) dan  
mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh  
**DYAH CHRISTINE BUDIARTO**  
**NIM 060810201237**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2010**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pada Karyawan PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi)  
Nama Mahasiswa : Dyah Christine Budiarto  
NIM : 060810201237  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**Pembimbing I**

**Drs. Budi Nurhardjo, M.Si**  
**NIP.19570310 198403 1 003**

**Pembimbing II**

**Wiji Utami,SE., M.Si**  
**NIP. 19740120 200012 2 001**

**Mengetahui,**  
**Ketua Jurusan Manajemen**

**Dra. Hj. Diah Yulisetiari, M.Si**  
**NIP. 19610729 198603 2 001**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**TANDA PERSETUJUAN REVISI**

Nama : Dyah Christine Budiarto  
NIM : 060810201237  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Lulus : 22 Juni 2010  
Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pada Karyawan PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi)

Telah direvisi oleh Tim Penguji :

Ketua,

Chairul Shaleh, SE., M.Si  
NIP. 19690306 199903 1 001

Sekretaris,

Wiji Utami, SE., M.Si  
NIP 19740120 200012 2 001

Anggota,

Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si  
NIP 19570310 198403 1 003



**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH MOTIVASI DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP  
KINERJA MELALUI KOMPETENSI PADA KARYAWAN  
PT. PANDU SATA UTAMA KALISAT  
(BAGIAN PRODUKSI)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Dyah Christine Budiarto

NIM : 060810201237

Jurusan : Manajemen`

telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

22 Juni 2010

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Chairul Shaleh, SE., M.Si .....  
NIP. 19690306 199903 1 001

Sekretaris : Wiji Utami, SE., M.Si .....  
NIP. 19740120 200012 2 001

Anggota : Drs. H. Budi Nurhardjo, M.Si .....  
NIP. 19570310 198403 1 003

Mengetahui,  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember  
Dekan,

Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc.  
NIP. 19560831 198403 1 002

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Karya Tulis ini sebagai bentuk tanggung jawab, pengabdian, ungkapan terima kasih, hormat dan kasih sayangku kepada :

- † TUHAN YESUS KRISTUS sebagai Juru Selamatku, Sahabatku dan Papaku. Terima kasih atas kasih sayang, kasih cinta, setia dan pengorbananMu kepadaku. Dan terima kasih Engkau selalu setia menuntun dan menyertai dalam setiap jalanku dan tidak pernah meninggalkanku. *I LOVE JESUS*
- † Kedua orangtuaku tercinta yaitu Papiku tersayang dan Mamiku tersayang. Terima kasih atas semua kasih sayang dan kesabaran, pengorbanan tulus, maaf dan cinta yang tak terhingga yang papi mami berikan untukku dan terima kasih selalu mendoakan dan mensupportku. Sampai kapanpun dan dimanapun kalian akan tetap dihatiku. Semoga YESUS memberikan panjang umur, kesehatan dan berkat buat papi dan mami. Dan semoga damai sejahtera YESUS ada pada papi dan mami. Amin..... Buat papi dan mami, *GBU n I Love You.....*
- † Kakakku Cik Maria tersayang. Terimakasih atas suportnya. Semoga damai sejahtera YESUS selalu bersamamu. *GBU*. Amin...
- † Keluarga Besarku yang selalu mensupport dan mendoakanku.
- † *My Love* Erik Indra Wijaya, terima kasih telah menemani, mendampingi dan mensupportku dalam suka dan duka selama 7 tahun ini, dan yang terpenting terima kasih atas kasih sayang, cinta dan kesetiaan yang koko berikan untukku. Semoga kebersamaan ini tidak lekang oleh waktu. Amin..... *I LOVE YOU 4\_EVER;*
- † Almamater yang kubanggakan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

## MOTTO

(MAZMUR 37:5)

Serahkanlah hidupmu kepada TUHAN dan percayalah kepada-Nya, dan Ia akan bertindak

(MATIUS 5:16)

Demikianlah hendaknya terangmu bercahaya di depan orang, supaya mereka melihat perbuatanmu yang baik dan memuliakan Bapamu yang di surga

(PENGKHOTBAH 3:11)

Ia membuat segala sesuatu indah pada waktunya, bahkan Ia memberikan kekekalan dalam hati mereka. Tetapi manusia tidak dapat menyelami pekerjaan yang dilakukan ALLAH dari awal sampai akhir

(ROMA 8:28)

Kita tahu sekarang, bahwa ALLAH turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan baik mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana ALLAH

(ROMA 12:12)

Bersukacitalah dalam pengharapan, sabarlah dalam kesesakan, dan bertekunlah dalam DOA

Janganlah kuatir akan masa depanmu, karena ALLAH yang ada di Surga telah merencanakan rancangan yang indah untukmu, dan Ia tidak akan pernah membiarkan anak-anak-Nya kekurangan bahkan meminta-minta, DIA telah menyediakan masa depan yang indah untuk kita, Hanya satu yang DIA minta yaitu agar kita tetap percaya dan bertekun dalam iman kita kepadanya, maka tidak ada yang mustahil bagi-Nya.

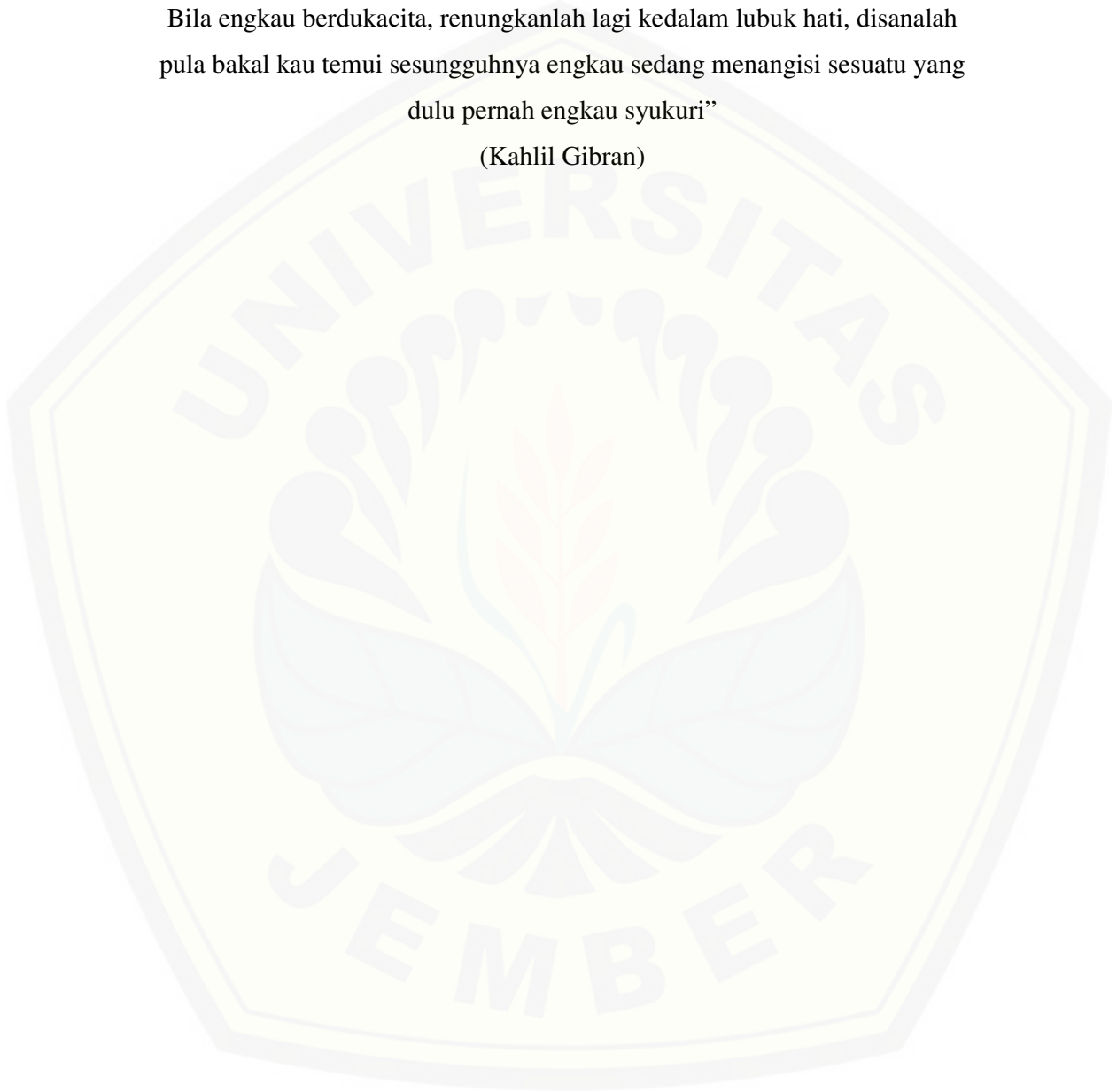
( Dyah Christine Budiarto )



”Bila engkau sedang bersukaria, renungkanlah dalam-dalam ke lubuk hati,  
disanalah engkau dapati bahwa hanya yang pernah membuatmu menderita  
berkemampuan besar memberimu bahagia

Bila engkau berdukacita, renungkanlah lagi kedalam lubuk hati, disanalah  
pula bakal kau temui sesungguhnya engkau sedang menangisi sesuatu yang  
dulu pernah engkau syukuri”

(Kahlil Gibran)





## ABSTRAKSI

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pada Karyawan PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi)”, bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi ( $X_1$ ), pemberdayaan ( $X_2$ ), dan kompetensi ( $Z$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ), dan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung motivasi ( $X_1$ ), pemberdayaan ( $X_2$ ), dan kompetensi ( $Z$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat sejumlah 36 karyawan. Populasi ini juga bertindak sebagai sampel atau metode penelitian populasi (sensus). Metode yang digunakan adalah metode survey dengan jenis penelitian penjelasan atau *explanatory research*. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent adalah teknik analisis inferensial yaitu analisis jalur (*path analysis*). Variabel independent dalam penelitian ini adalah motivasi dan pemberdayaan, variabel intervening adalah kompetensi dan variabel dependent adalah kinerja. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diperoleh informasi bahwa variabel motivasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi ( $Z$ ) dengan nilai  $\beta = 0,567$  dan signifikansi 0,000, variabel pemberdayaan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi ( $Z$ ) dengan nilai  $\beta = 0,368$  dan signifikansi 0,003. Variabel motivasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) dengan nilai  $\beta = 0,321$  dan signifikansi 0,031, variabel pemberdayaan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) dengan nilai  $\beta = 0,295$  dan signifikansi 0,023. Variabel kompetensi ( $Z$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) dengan nilai  $\beta = 0,355$  dan signifikansi 0,036. Variabel motivasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui kompetensi ( $Z$ ) dengan nilai  $\beta = 0,201$ . Dan variabel pemberdayaan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui kompetensi ( $Z$ ) dengan nilai  $\beta = 0,130$ .

**Kata Kunci :** motivasi, pemberdayaan, kompetensi dan kinerja

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, atas segala kuasa damai sejahtera dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul *“Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pada Karyawan PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi)”*. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) dan mencapai gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun faktor kealpaan penulis. Oleh Karen itu penulis dengan senang hati akan menerima segala kritik maupun saran yang berkaitan untuk perbaikan dalam skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak penulisan skripsi ini tidak akan berjalan sebagaimana mestinya, akhirnya dengan segala kerendahan hati tidak lupa penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf;
2. Ibu Dra. Diah Yulisetiari, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Bapak Drs. Agus Priyono, MM. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
3. Bapak Drs. Budi Nurhardjo, M.Si selaku Dosen Pembimbing I, dan Ibu Wiji Utami, SE. M.Si selaku Dosen Pembimbing II, terima kasih atas keikhlasan meluangkan waktu memberikan bimbingan, saran, serta pengarahan selama penulisan dan penyusunan skripsi ini;
4. Sri Wahyu Lely Hana S.,SE.M.Si dan Bapak Tatang Ary Gumanti M.Bus.Acc.Ph.D selaku Dosen Wali yang telah membantu memberi pengarahan dan bimbingan kepada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
5. Mas Yuli dan mbak Linda selaku staf Administrasi Jurusan Manajemen;

6. Bapak Bambang Budiarto selaku Warehouse Manager yang bersedia memberikan informasi sebagai kelengkapan data dalam skripsi ini dan seluruh karyawan tetap bagian pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi).
7. Orangtuaku tercinta, Bambang Budiarto dan Mariyam, terima kasih atas semua kasih sayang, kesabaran, pengorbanan tulus, maaf, ketulusan dan cinta kasih yang tak terhingga buat aku dan terima kasih selalu mendoakanku.  
*I Love You;*
8. Kakakku Maria Budiarto, terimakasih atas suportnya;
9. Untuk yang tersayang dan tercinta, Erik Indra Wijaya yang selalu menemani, mensupport dan membuat perjalanan hidupku penuh warna. Dan terimakasih atas kesetiaan yang koko berikan untukku selama ini.
10. Teman-teman terbaikku (Mayke, Yohana, Irma, Aurien, Marlina), terimakasih buat bantuan, dukungan dan semangatnya.
11. Teman-teman MGT '06 yang telah memberikan dukungan dan semangat (Pramesti, Ica, Vita, Latifah, Tri Palupi dan masih banyak lagi.....);
12. Almamaterku tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang selalu aku banggakan, tempatku mencari ilmu dan berproses.

Semoga Tuhan Yesus Kristus melimpahkan berkat, kasih dan anugerah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dengan tulus sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, Juni 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN dan TANDA PERSETUJUAN	
REVISI .....	ii
HALAMAN SURAT PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
HALAMAN ABSTRAKSI .....	viii
HALAMAN KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Kajian Teoritis .....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Motivasi .....	7
2.1.2 Pemberdayaan Karyawan .....	11
2.1.3 Kompetensi .....	17
2.1.4 Kinerja .....	26
2.1.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kompetensi .....	28
2.1.6 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kompetensi .....	29
2.1.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja .....	30
2.1.8 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja .....	30
2.1.9 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja .....	32

2.2	Kajian Empiris .....	33
2.3	Kerangka Konseptual .....	36
2.4	Hipotesis .....	37
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1	Rancangan Penelitian .....	38
3.2	Populasi dan Sampel.....	38
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	39
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	40
3.5	Identifikasi Variabel .....	40
3.6	Definisi Operasional Variabel .....	41
3.7	Pengukuran .....	42
3.8	Analisis Data .....	43
3.8.1	Uji Normalitas Data .....	43
3.8.2	Uji Instrumen .....	44
3.8.3	Metode Analisis Data .....	46
3.8.4	Uji Asumsi Klasik .....	48
3.8.5	Uji Hipotesis .....	50
3.8.6	Menghitung Jalur .....	51
3.8.7	Kerangka Pemecahan Masalah .....	53
3.8.8	Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah .....	54
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	55
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	55
4.1.2	Struktur Organisasi dan Job Description .....	55
4.1.3	Jumlah Tenaga Kerja .....	58
4.1.4	Hari Kerja dan Waktu Kerja Karyawan .....	59
4.1.5	Sistem Kompensasi .....	60
4.1.6	Kegiatan Produksi .....	60
4.2	Karakteristik Responden .....	60
4.3	Analisis Data .....	64
4.3.1	Uji Normalitas .....	64
4.3.2	Uji Instrumen .....	64



4.3.3	Metode Analisis Data .....	68
4.3.4	Pengujian Validitas Model .....	71
4.3.5	Perhitungan Jalur .....	72
4.3.6	Uji Asumsi Klasik .....	74
4.3.7	Uji Signifikansi .....	77
4.3.8	Hasil Pengujian Hipotesis .....	78
<b>4.4</b>	<b>Pembahasan .....</b>	<b>82</b>
4.4.1	Pengaruh Motivasi ( $X_1$ ) Terhadap Kompetensi ( $Z$ ) .....	82
4.4.2	Pengaruh Pemberdayaan ( $X_2$ ) Terhadap Kompetensi ( $Z$ ) .....	83
4.4.3	Pengaruh Motivasi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja ( $Y$ ) .....	84
4.4.4	Pengaruh Pemberdayaan ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja ( $Y$ ) .....	86
4.4.5	Pengaruh Kompetensi ( $Z$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) .....	88
<b>BAB 5.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>90</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>90</b>
<b>5.2</b>	<b>Saran .....</b>	<b>91</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>93</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		

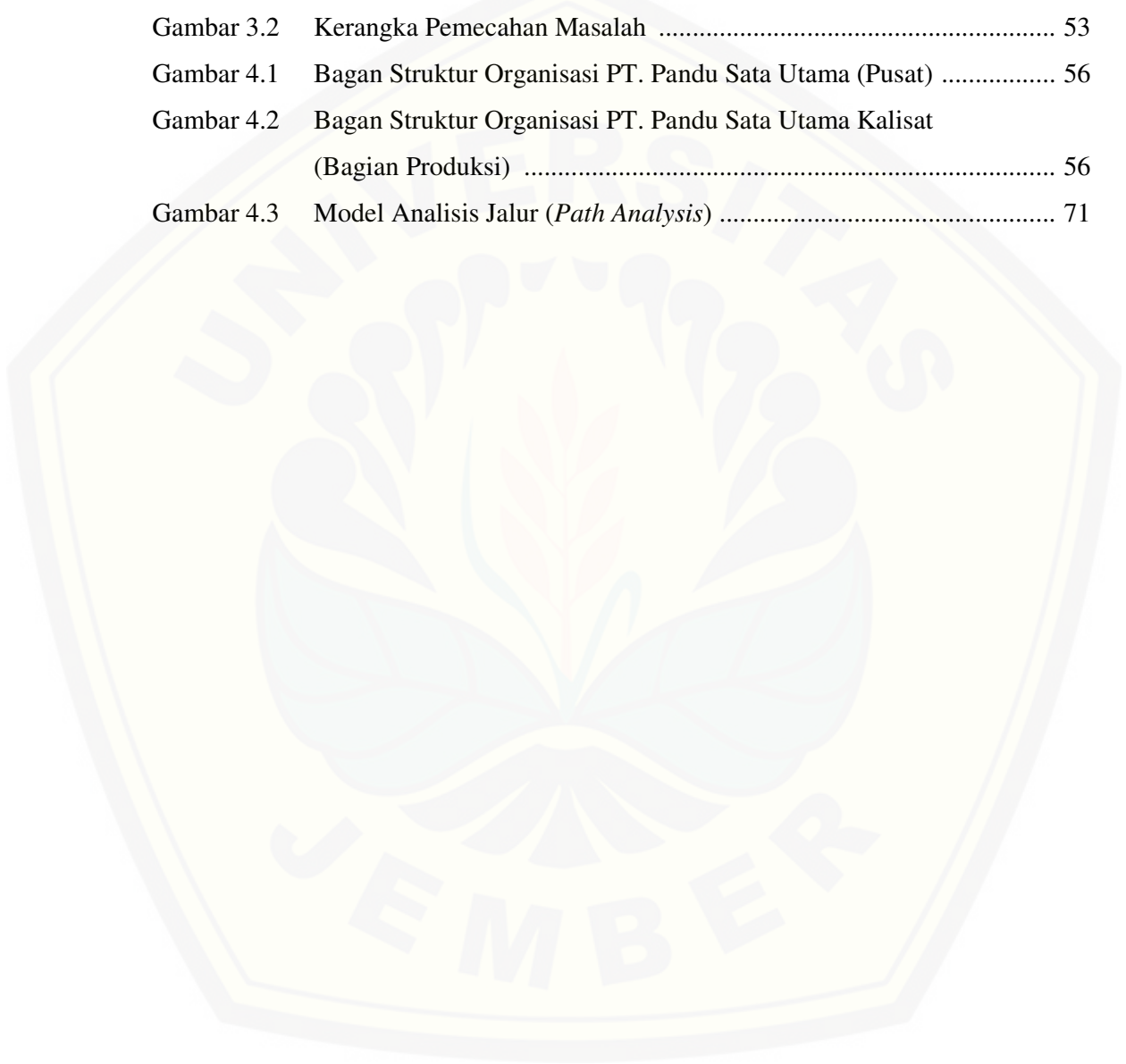
## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang .....	35
Tabel 4.1	Jumlah Tenaga Kerja PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi) .....	59
Tabel 4.2	Penetapan Hari dan Jam Kerja Karyawan dan Pekerja PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi).....	59
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	62
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	63
Tabel 4.6	Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Data .....	64
Tabel 4.7	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas .....	66
Tabel 4.8	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas .....	67
Tabel 4.9	Hasil Analisis Deskripsi Variabel Motivasi ( $X_1$ ) .....	68
Tabel 4.10	Hasil Analisis Deskripsi Variabel Pemberdayaan ( $X_2$ ) .....	68
Tabel 4.11	Hasil Analisis Deskripsi Variabel Kompetensi ( $Z$ ) .....	69
Tabel 4.12	Hasil Analisis Deskripsi Variabel Kinerja ( $Y$ ) .....	69
Tabel 4.13	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung .....	70
Tabel 4.14	Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung .....	74
Tabel 4.15	Uji Multikolinearitas untuk Persamaan Pertama .....	75
Tabel 4.16	Uji Multikolinearitas untuk Persamaan Kedua .....	75
Tabel 4.17	Uji Heterokedastisitas untuk Persamaan Pertama .....	76
Tabel 4.18	Uji Heterokedastisitas untuk Persamaan Kedua .....	76
Tabel 4.19	Uji t pada Persamaan Pertama .....	78
Tabel 4.20	Uji t pada Persamaan Kedua .....	78
Tabel 4.21	Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pertama .....	78
Tabel 4.22	Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kedua .....	79
Tabel 4.23	Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Ketiga .....	80
Tabel 4.24	Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Keempat .....	80
Tabel 4.25	Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kelima .....	81



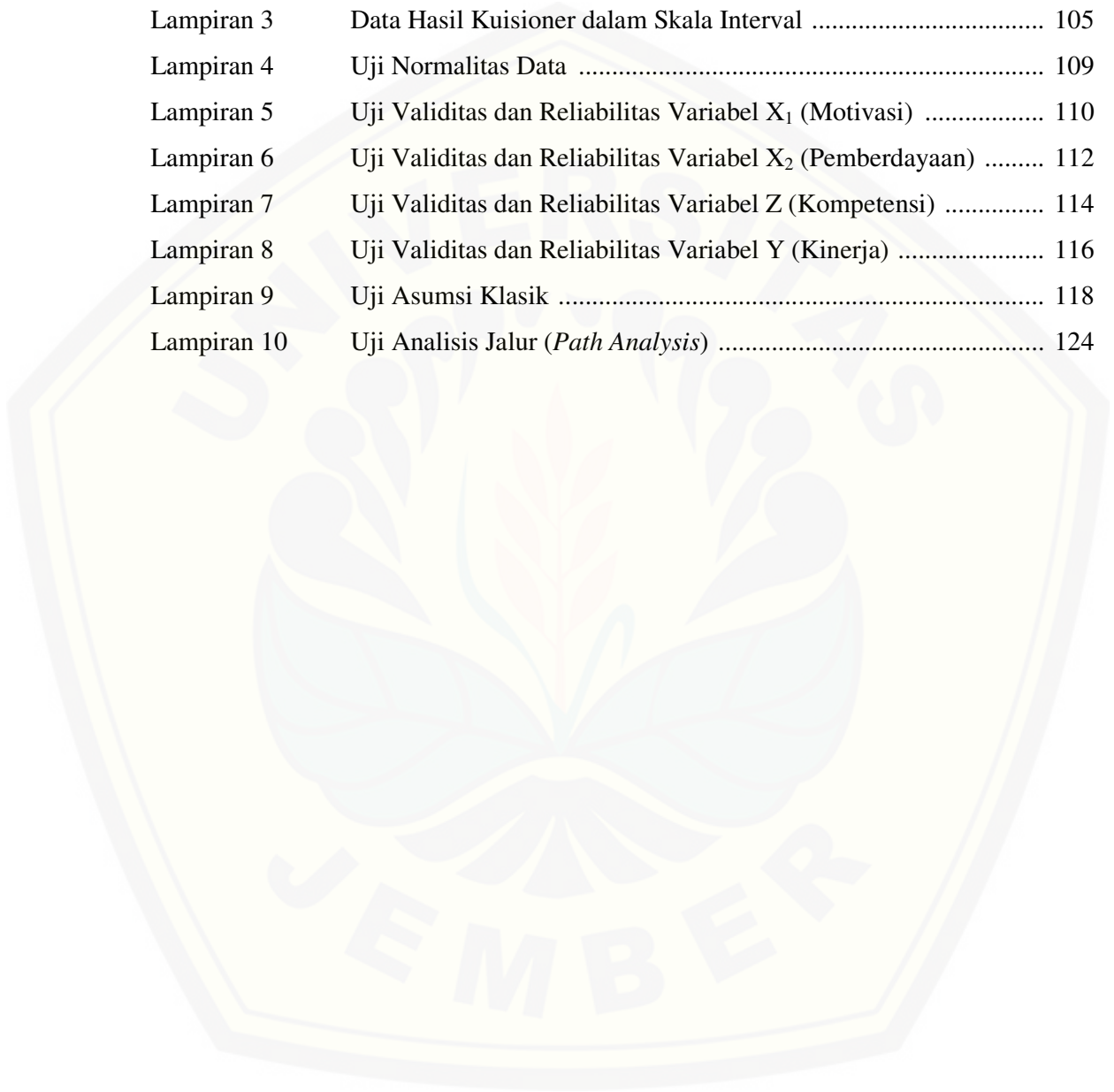
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Gunung Es Kompetensi Manusia .....	19
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual .....	36
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	47
Gambar 3.2	Kerangka Pemecahan Masalah .....	53
Gambar 4.1	Bagan Struktur Organisasi PT. Pandu Sata Utama (Pusat) .....	56
Gambar 4.2	Bagan Struktur Organisasi PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi) .....	56
Gambar 4.3	Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	71



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Kuisisioner .....	96
Lampiran 2	Data Hasil Kuisisioner dalam Skala Ordinal .....	101
Lampiran 3	Data Hasil Kuisisioner dalam Skala Interval .....	105
Lampiran 4	Uji Normalitas Data .....	109
Lampiran 5	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel $X_1$ (Motivasi) .....	110
Lampiran 6	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel $X_2$ (Pemberdayaan) .....	112
Lampiran 7	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Z (Kompetensi) .....	114
Lampiran 8	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Y (Kinerja) .....	116
Lampiran 9	Uji Asumsi Klasik .....	118
Lampiran 10	Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	124



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini era globalisasi dunia mengalami perkembangan yang sangat cepat disegala bidang kegiatan. Dengan adanya globalisasi tersebut, maka persaingan dunia kerja menjadi semakin ketat sehingga suatu organisasi dituntut untuk memiliki efisiensi dan daya saing yang kuat. Peningkatan efisiensi dan daya saing dapat tercapai dengan tersedianya Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

Sektor pertanian merupakan tumpuan perekonomian Indonesia saat ini. Saat ini bidang pertanian merupakan sumber daya alam terpenting dengan potensi yang kuat. Salah satu hasil pertanian yang menjadi tumpuan dari pembangunan di Indonesia yaitu tembakau. Tembakau merupakan komoditi pertanian yang memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia karena memberikan pendapatan Negara dan sebagai penghasil devisa dan cukai yang jumlahnya rata-rata 43 trilyun pertahun. Tembakau juga merupakan salah satu potensi unggulan Indonesia, salah satu daerah penghasil tembakau di Indonesia yaitu Jawa Timur. 75% perusahaan yang bergelut dibidang pertembakauan berada di Jawa Timur, 20% berada di Jawa Tengah, selebihnya berada di Jawa Barat, Yogyakarta dan Sumatera Utara (Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia Departemen Perindustrian Jakarta, 2009). Jawa Timur merupakan salah satu provinsi penghasil tembakau terbaik yang pada akhirnya diproses untuk diekspor ke luar negeri, misalnya Amerika, Jepang, dan Eropa. Oleh karena itu, untuk menghasilkan tembakau dengan kualitas yang baik, maka pemerintah ada baiknya memberikan bantuan kepada petani tembakau agar tembakau yang dihasilkan memiliki kualitas yang bagus, yang pada akhirnya juga akan membantu perekonomian Indonesia. Tembakau yang sudah dipanen tersebut, akan diolah kembali melalui perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang pertembakauan, atau biasa disebut gudang

tembakau. Untuk mengolah tembakau tersebut diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Agar karyawan memiliki kinerja yang baik, maka dibutuhkan motivasi dan pemberdayaan karyawan itu sendiri agar kompetensi



yang ada pada karyawan itu bisa meningkat.

Dalam suatu perusahaan, karyawan merupakan unsur terpenting dan sekaligus paling menentukan, oleh karena itu motivasi karyawan perlu untuk diperhatikan. Motivasi karyawan menjadi perhatian penting bagi pemimpin karena hal tersebut sangat menunjang keberhasilan dari suatu perusahaan.

Menurut Malayu Hasibuan (2007:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya (Anne Ahira (2008) dalam [www.AsianBrain.com](http://www.AsianBrain.com)).

Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya yaitu dengan pemberdayaan. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (*significant*), (Eka Sudarusman (2004) dalam [www.id-jurnal.blogspot.com](http://www.id-jurnal.blogspot.com)). Pemberdayaan diartikan sebagai kebebasan, keleluasaan, kemandirian dan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan serta dalam berpartisipasi dan pembuat keputusan (Syafrizal Helmi (2009) dalam [www.shelmi.wordpress.com](http://www.shelmi.wordpress.com)). Pemberdayaan merupakan suatu cara untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Ada tiga hal penting dalam pemberdayaan karyawan yaitu : pemberian tanggung jawab kepada karyawan, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Syafrizal Helmi (2009) dalam [www.shelmi.wordpress.com](http://www.shelmi.wordpress.com)).

Adanya pemberdayaan menolong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan bertujuan

untuk meningkatkan kompetensi karyawan serta kinerja karyawan (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam **Error! Hyperlink reference not valid.**).

Sumber Daya Manusia sebagai suatu aspek yang sangat penting dalam suatu perusahaan, merupakan suatu faktor produksi yang harus dijadikan titik perhatian. Sumber Daya Manusia adalah yang menentukan berjalan atau tidaknya faktor – faktor produksi yang lain. Seorang karyawan dalam menjalankan peran dan jabatannya memerlukan kompetensi didalamnya. Kompetensi merupakan syarat yang dapat membantu terwujudnya kinerja superior untuk mencapai efektivitas tujuan perusahaan. Kompetensi dapat dihubungkan dengan seluruh aspek dari bisnis, seperti misi, visi, objektif dan nilai – nilai perusahaan.

Istilah kompetensi berhubungan dengan dunia pekerjaan. Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Kompetensi dimaknai pula sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir, dan bertindak. Menurut Herry (1998) dalam **Error! Hyperlink reference not valid.**, kompetensi dapat pula dimaksudkan sebagai kemampuan melaksanakan tugas yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh dari pendidikan pra-jabatan dan/atau latihan.

Menurut Aprillawati Marini (2009:1) kompetensi kreativitas, kompetensi kualitas Sumber Daya Manusia, kompetensi komunikasi dan kompetensi kepemimpinan merupakan kompetensi – kompetensi yang patut untuk diperhitungkan. Dimana semua aspek kehidupan memerlukan kompetensi tersebut. Kreativitas adalah kemampuan berpikir untuk mencapai produk yang beragam dan baru yang dapat dilaksanakan, baik dalam bidang keilmuan, seni, sastra maupun lainnya, dari bidang – bidang kehidupan yang banyak (Aprillawati



Marini 2009:2). Dalam kehidupan ini kreativitas sangat penting, karena dengan berkreasi akan memunculkan ide – ide yang penuh dengan inovasi. Salah satu hal yang penting selain kreativitas adalah kualitas Sumber Daya Manusia itu sendiri. Kualitas Sumber Daya Manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatannya, baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan berkeluarga, bermasyarakat dan berbangsa. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan atau tugas yang berbeda. Kepemimpinan adalah kemauan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemauan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab.

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk kejenjang yang lebih tinggi. Promosi yang diberikan membuat karyawan merasa dihargai atas kinerja mereka, penghargaan tersebut membuat karyawan memiliki kinerja yang baik.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja atau prestasi kerja berasal dari pengertian performance. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan



tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron (1998:15) dalam [www.fianka.wordpress.com](http://www.fianka.wordpress.com)). Simamora (2004:409) melihat kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan dapat mencapai persyaratan-persyaratan.

Penilaian motivasi dan pemberdayaan karyawan, kinerja dan kompetensi sangatlah diperlukan bagi seluruh perusahaan. Salah satunya adalah PT. Pandu Sata Utama Kalisat. PT. Pandu Sata Utama merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Pertembakauan, yaitu pengolahan tembakau yang siap untuk diekspor ke luar negeri. Penelitian ini dilakukan di PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi), khususnya pada karyawan tetap.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahannya dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat ?
- b. Apakah pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat ?
- c. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat ?
- d. Apakah pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat ?
- e. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan dari penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kompetensi karyawan bagian produksi pada PT Pandu Sata Utama Kalisat.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kompetensi karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan disusunnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif bagi pihak – pihak yang memerlukannya. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain :

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen perusahaan terutama bidang Sumber Daya Manusia dalam pengaruh motivasi dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan bagian produksi melalui kompetensi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.

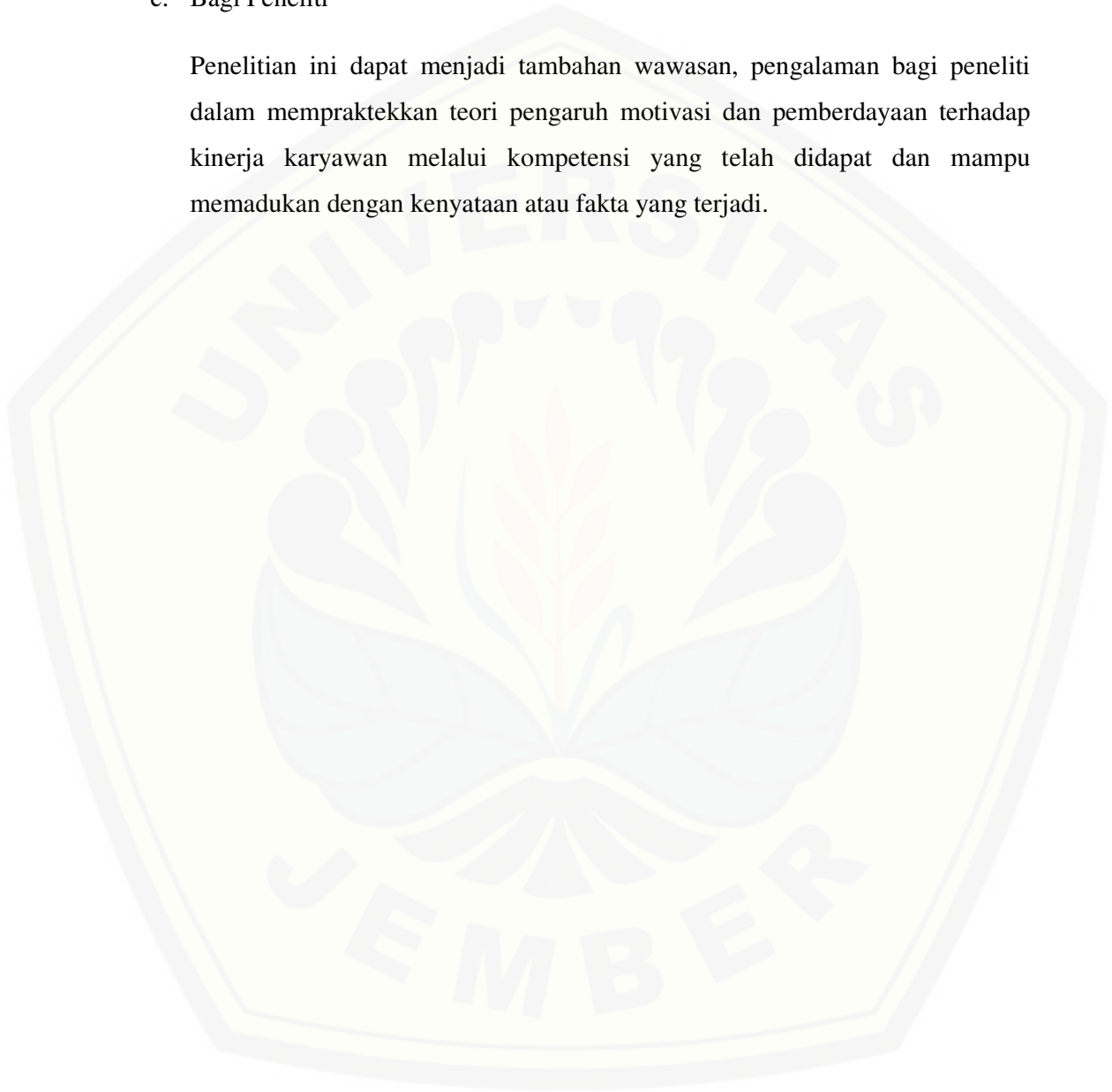
- b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam teori pengaruh motivasi dan pemberdayaan terhadap

kinerja karyawan melalui kompetensi serta dapat dijadikan sebagai wacana untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi tambahan wawasan, pengalaman bagi peneliti dalam mempraktekkan teori pengaruh motivasi dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi yang telah didapat dan mampu memadukan dengan kenyataan atau fakta yang terjadi.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teoritis

#### 2.1.1 Motivasi

##### a. Definisi Motivasi

Perbedaan yang sering terjadi antar karyawan dalam bekerja bisa didorong keinginan atau adanya motivasi tertentu. Keadaan seperti inilah menuntut para manajer untuk dapat memainkan peran, bagaimana dapat menciptakan, merangsang kelompok karyawan yang berlainan guna menciptakan kinerja yang maksimal.

Motivasi menurut Stephen Robbins (2008:222) merupakan suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Arah merupakan upaya yang diarahkan kemana dan konsisten dengan apa. Terakhir motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya (American Encyclopedia dalam Hasibuan, Malayu, 2007:96).

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya (Anne Ahira (2008) dalam [www.AsianBrain.com](http://www.AsianBrain.com)).

Motivasi menurut Drs. Malayu SP Hasibuan (2007:95) yaitu pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.



b.

c. Aspek, Tujuan dan Model Motivasi

Menurut Hasibuan Malayu (2007:96-100), motivasi dilakukan berdasarkan aspek, tujuan, azas dan model.

Aspek motivasi ada 2 yaitu :

1. Aspek aktif atau dimensi dalam motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan Sumber Daya Manusia agar dapat secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Aspek pasif atau statis adalah motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi Sumber Daya Manusia kearah tujuan yang diinginkan.

Untuk menjamin karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka tugas pemimpin adalah memberikan motivasi. Tujuan pemberian motivasi oleh pemimpin kepada karyawan adalah :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
5. Meningkatkan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
6. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Model Motivasi antara lain :

1. Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat dilakukan sistem insentif, yaitu memberikan insentif kepada karyawan yang mempunyai potensi dan kinerja yang baik.
2. Model Hubungan Manusia, bahwa untuk memotivasi bawahan supaya bergairah dalam bekerja, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka, dan membuat mereka berguna serta penting.



3. Model Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor bukan hanya uang tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

c. Teori Motivasi

Menurut Nasution (2000:203) ada tiga (3) teori motivasi yang merupakan alternatif (keahlian) yang sering digunakan pemimpin untuk menerapkan terhadap karyawannya. Teori motivasi ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan dalam pekerjaannya. Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi unsur pemimpin, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain apabila mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi karyawan. Teori motivasi menurut para ahli dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori *Frederick Herzberg*

Frederick Herzberg dalam Nasution (2000:204), mengembangkan bahwa teori ini sebagai teori dua (2) faktor. Faktor yang pertama adalah faktor yang mampu memanfaatkan dan mendorong untuk bekerja dengan baik. Faktor yang pertama disebut motivator yang terdiri dari : (1) keberhasilan pelaksanaan, (2) pengakuan, (3) pekerjaan itu sendiri, Faktor yang kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan kepada pegawai dan disebut faktor lingkungan yang terdiri dari : (1) kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, (2) supervise, (3) kondisi kerja ,(4) gaji atau upah.

2. Teori *Dafid Mc Clelland*

Teori motivasi dari McClelland menurut Stephen Robbins (2008:230) berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (1) kebutuhan pencapaian yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil. (2) kebutuhan kekuatan yaitu kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. (3) kebutuhan hubungan yaitu keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab. McClelland yang dikutip dari Stephen



Robbins (2008:230) mengemukakan bahwa orang yang motivasi pencapaian mempunyai karakteristik sebagai berikut : (a) Mereka menentukan tujuan secara wajar, namun tujuan tersebut cukup merupakan tantangan untuk dicapai dengan baik dan tepat. (b) Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat. (c) Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan mereka sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri. (d) Mereka lebih suka bekerja didalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya. Menurut McClelland yang dikutip dari Stephen Robbins (2008:232) mengemukakan bahwa orang yang motivasi kekuatannya tinggi mempunyai karakteristik sebagai berikut : (1) selalu memiliki keinginan yang kuat untuk menguasai, (2) mengatur dan mengendalikan orang lain, (3) selalu berusaha mengurangi pengaruh orang lain dalam organisasi dengan membatasi kebebasan orang lain dalam mengemukakan pendapat, (4) menyukai situasi yang dapat menaikkan status, (5) merasa puas bila pengaruhnya bertambah. McClelland yang dikutip dari Stephen Robbins (2008:232) mengemukakan bahwa orang yang motivasi hubungannya tinggi mempunyai karakteristik sebagai berikut : (1) menginginkan persahabatan yang baik, (2) memilih pekerjaan yang dapat dilakukan bersama orang lain, (3) suka memaafkan, (4) ingin diterima dan disukai orang, (5) menginginkan hubungan yang dekat dengan orang lain.

### 3. Teori kebutuhan *Maslow*

Maslow dalam Stephen Robbins (2008:223) menyatakan ada lima hirarki kebutuhan dalam diri manusia yaitu :

- a. Fisiologis yaitu kebutuhan akan rasa lapar, haus dan kebutuhan ragawi lainnya.
- b. Keamanan yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial yaitu kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.

- d. Penghargaan yaitu meliputi faktor rasa hormat internal, seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu, yaitu mencakup pertumbuhan mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

### 2.1.2 Pemberdayaan

#### a. Definisi Pemberdayaan

Perusahaan supaya dapat mempertahankan iklim bisnis yang efektif perlu melakukan *empowerment* (pemberdayaan) Sumber Daya Manusia. Pemberdayaan pada dasarnya tidak terlepas dari pandangan hidup dari sikap mental dalam menentukan kebijaksanaan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik dari yang pernah dicapai sebelumnya. Hal tersebut menjadi sangat penting karena dapat membangun hubungan interpersonal supaya terjalin hubungan saling mempercayai antara manajemen dan karyawan.

Pemberdayaan diartikan sebagai kebebasan, keleluasaan, kemandirian dan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan serta dalam berpartisipasi dan pembuat keputusan (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)). Pemberdayaan mempunyai dua karakteristik yang unik. Pertama, karyawan didukung untuk memakai inisiatif mereka sendiri. Kedua, pemberdayaan karyawan tidak hanya memberi wewenang, tetapi juga sumber daya sehingga mereka mampu membuat keputusan (Eka Sudarusman (2004) dalam [www.id-jurnal.blogspot.com](http://www.id-jurnal.blogspot.com)).

Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan (Syafrizal Helmi (2009) dalam [www.shelmi.wordpress.com](http://www.shelmi.wordpress.com)).

Ada tiga hal penting dalam pemberdayaan karyawan yaitu : pemberian tanggung jawab kepada karyawan, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Syafrizal Helmi (2009) dalam [www.shelmi.wordpress.com](http://www.shelmi.wordpress.com)).

b. Tujuan dan Manfaat adanya Pemberdayaan

Tujuan dari pemberdayaan yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkat kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan organisasi (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)). Adanya pemberdayaan juga menolong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stres. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka. Pemberdayaan mengajarkan karyawan bagaimana membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil. Dengan pemberdayaan, dipastikan bahwa organisasi akan mampu mendapatkan dan mempertahankan karyawannya yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta mempekerjakan karyawan secara efisien dan efisien (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)).

Ada beberapa manfaat yang bisa didapatkan dari pemberdayaan (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)) :

*Karyawan yang berdaya :*

- Menyediakan pengertian dan keahlian yang lebih dan partisipasi ini akan membuat lebih berkomitmen untuk melakukan yang terbaik
- Percaya mampu mengerjakan pekerjaan
- Menunjukkan inisiatif yang lebih dan ketekunan dalam mengejar tujuan organisasi
- Mempunyai otonomi dan kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang bermakna yang dapat berdampak pada organisasi
- Produktif dan menghasilkan pelayanan konsumen yang lebih baik
- Lebih puas dan efikasi diri meningkat
- Mengambil tanggung jawab untuk bertindak
- Berusaha memecahkan masalah dan tidak menyalah-nyalahkan
- Mempunyai perasaan memiliki dan merasa sebagai bagian dari tim
- Menggunakan talenta dan kecakapan sepenuhnya
- Mempunyai otoritas untuk mencoba ide baru dan membuat keputusan yang menghasilkan sebuah cara baru untuk melakukan banyak hal
- Memerlukan pengawasan yang sedikit karena mempunyai kompetensi untuk melakukan pekerjaan
- Mempunyai pilihan pada bagaimana dan kapan menyelesaikan tugas
- Mengambil resiko, berani mengungkapkan sudut pandang dan bekerja bersama dengan kompak

*Organisasi yang karyawannya berdaya :*

- Lebih fleksibel dan responsif
- Keputusan penting dapat dibuat di semua level organisasi
- Komitmen untuk bekerja adalah “kesepakatan menang menang”
- Tingkat kepercayaan, produksi, kualitas pelayanan dan efisiensi naik
- Hasil organisasionalnya positif
- Mencapai kemajuan
- Sukses di dalam sistem ekonomi baru berbasis pengetahuan

c. Komponen Pemberdayaan

Ada beberapa komponen dari pemberdayaan (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)), diantaranya yaitu :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Yaitu memperkirakan kebutuhan bisnis di masa yang akan datang serta memutuskan jumlah dan tipe karyawan yang diperlukan.

2. Rencana pemberdayaan

Yaitu mempersiapkan rencana untuk mendapatkan karyawan dari dalam organisasi dan atau program pelatihan untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan baru.

3. Strategi retensi

Yaitu mempersiapkan rencana untuk mempertahankan karyawan yang diperlukan organisasi.

4. Strategi fleksibilitas

Yaitu merencanakan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam penggunaan Sumber Daya Manusia, sehingga memungkinkan organisasi memanfaatkan karyawan dengan sangat baik dan beradaptasi dengan situasi yang berubah secara cepat.

- d. Perubahan dalam Pemberdayaan

Terdapat perubahan-perubahan yang terjadi dalam diri karyawan dengan adanya pemberdayaan (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)), dimana pemberdayaan yang sesungguhnya mencakup perubahan dalam :

1. Pola Pikir



Karyawan menggunakan pendekatan tanggung jawab dan manajemen diri terhadap kerja mereka.

## 2. Hubungan

Hubungan tim sangatlah penting dan mencakup semangat saling tergantung dan kerjasama, komunikasi yang efektif, baik memberi maupun menerima masukan, dan fokus pada proses dan bobotnya. Membangun kepercayaan sesuai dengan prinsip pemberdayaan juga penting, karena kepercayaan adalah sebuah keharusan bagi organisasi masa kini yang terbuka, yang melakukan pemberdayaan, dan yang berada di pasar yang sangat kompetitif.

## 3. Struktur Organisasi

Kebijakan, praktik dan insentif yang diterapkan sesuai dengan nilai pemberdayaan.

Perubahan tersebut adalah pada cara pandang karyawan terhadap diri mereka sendiri dan pekerjaannya.

### e. Model Pemberdayaan

Ada beberapa model pemberdayaan karyawan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi (Syafrizal Helmi (2009) dalam **Error! Hyperlink reference not valid.**).

Model pemberdayaan tersebut adalah :

1. *Desire*. Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Yang termasuk hal ini antara lain :
  - Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
  - Memperluas keterlibatan pekerja.



- Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
  - Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk menguasai sendiri.
2. *Trust*. Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

Hal-hal yang termasuk dalam trust adalah :

- Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
  - Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas.
  - Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
  - Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
  - Menyediakan akses informasi yang cukup.
3. *Confident*. Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal-hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan confident antara lain :
- Mendelegasikan tugas yang penting terhadap karyawan.
  - Menggali ide dan saran dari karyawan.
  - Memperluas dan menyediakan tugas dan membangun jaring antar departemen.
  - Menyediakan jadwal job instruction dan mendorong penyelesaian yang baik.
4. *Credibility*. Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat

tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi. Hal yang termasuk credibility antara lain :

- Memandang karyawan sebagai partner strategis.
  - Peningkatan target disemua bagian pekerjaan.
  - Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
  - Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.
5. *Accounttibility*. Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.

Hal yang termasuk accountability antara lain :

- Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
  - Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
  - Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
  - Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.
  - Menyediakan periode dan waktu pemberian imbalan.
6. *Communication*. Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam communication antara lain :
- Menetapkan kebijakan open door communication
  - Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendistribusikan permasalahan secara terbuka
  - Menciptakan kesempatan untuk saling member pelatihan antar bagian

### 2.1.3 Kompetensi

#### a. Definisi Kompetensi

Istilah kompetensi berhubungan dengan dunia pekerjaan. Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Kompetensi dimaknai pula sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir, dan bertindak. Kompetensi dapat pula dimaksudkan sebagai kemampuan melaksanakan tugas yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan (Herry (1998) dalam [www.hanstoe.wordpress.com](http://www.hanstoe.wordpress.com)). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh dari pendidikan pra-jabatan dan/atau latihan (Herry (1998) dalam [www.hanstoe.wordpress.com](http://www.hanstoe.wordpress.com)).

Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (skill), atribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behavior) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Yodhia Antariksa (2007) dalam [www.strategimanajemen.net](http://www.strategimanajemen.net)).

Berdasarkan uraian diatas maka kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Definisi lain dari kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Mitrani, et.al, Spencer & Spencer dalam Aprillawati Marini, 2009:8).

#### b. Level Kompetensi

Secara struktural kompetensi manusia dapat digambarkan sebagai gunung es (gambar 2.1) dengan penjelasan sebagai berikut (Bergenegouwen dalam Aprillawati Marini, 2009:8) :

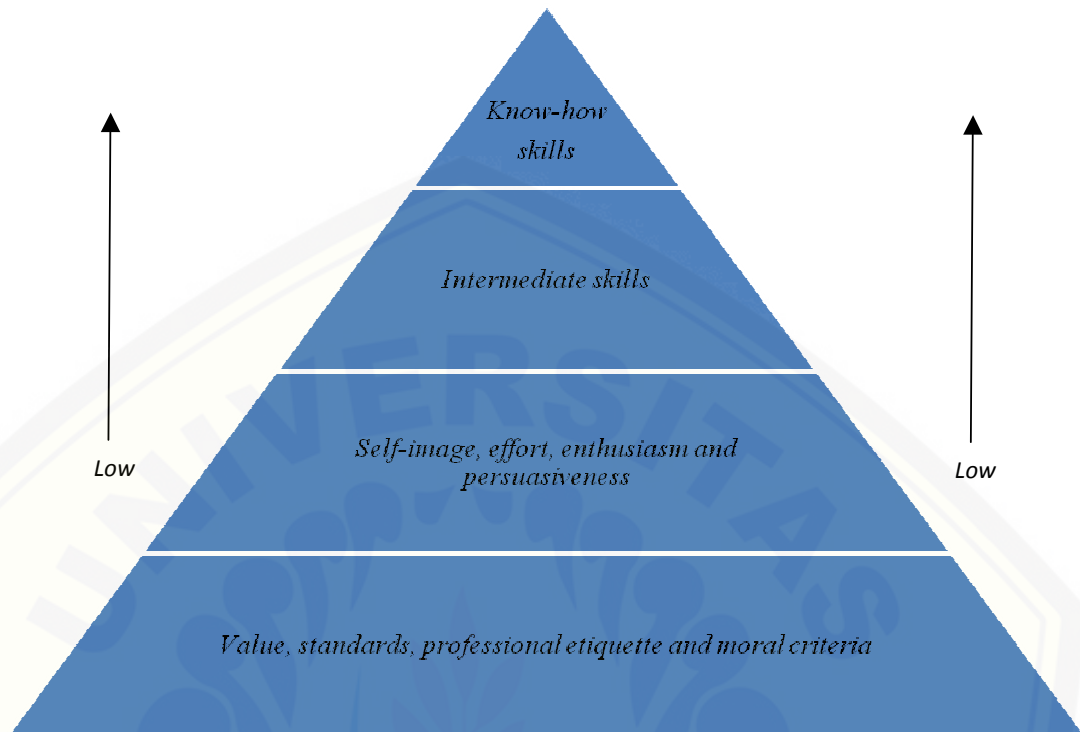
1. Puncak gunung es dari struktur kompetensi berhubungan dengan “*observable (instrumental) knowledge and skills*”. Kompetensi ini berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan atau pemilikan suatu posisi agar dapat dilaksanakan dengan baik;
2. Level kedua dari gunung es kompetensi Sumber Daya Manusia berhubungan dengan *intermediate skills* yang dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi (*vokasional*). Isinya adalah keterampilan sosial dan komunikasi, *general technical and vocational insight*, kualitas organisasional serta pendekatan dasar terhadap pekerjaan dan situasi. Jenis keterampilan ini diperlukan untuk fleksibilitas dan deployabilitas karyawan;
3. Level ketiga dari gunung es kompetensi manusia berisi tentang *value*, standar, etik dan moral seseorang, seperti halnya etik organisasi dan kelompok yang dimiliki atau dilaporkan. *Value* dan standar diekspresikan melalui hal-hal seperti: mentalis khusus, pandangan tertentu terhadap dunia atau orang lain, opini khusus tentang kebudayaan, kebijakan dan tradisi;
4. Level terbawah dari struktur kompetensi manusia terdiri dari karakteristik personal yang lebih dalam, seperti citra diri, motif aktual dan sumber-sumber antusiasme serta usaha-usaha untuk menjadi profesional;

**Prossibility of Learning**

*High*

**Importance**

*High*



Gambar 2.1 : Gunung Es Kompetensi Manusia

Sumber : “*Competence-Based Organisation: Penyelenggara antara Kompetensi Individu dengan Core Competence*”. Bergenhenegouwen et.al.

Menurut Lasambouw dan Lasambaouw (dalam Aprillawati Marini, 2009:9), karyawan yang kompeten adalah individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sesuai dengan syarat pekerjaan sehingga dapat berpartisipasi secara aktif di tempat kerja. Dari berbagai literatur yang menjelaskan tentang kompetensi, terdapat kesepakatan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan sikap (PKS) dan karakter pribadi yang lain, yang mendasari perilaku seseorang untuk menghasilkan kinerja tinggi. Kompetensi tersebut haruslah bersifat *observable* (dapat diamati), *measurable* (dapat diukur), *upgradeable* (dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan) dan *demonstrable* (dapat dibuktikan). Dengan demikian menjadi jelas sekarang betapa pentingnya kompetensi bagi siapapun,



baik itu individu, organisasi, perusahaan swasta, BUMN, lembaga pemerintah dan bahkan bagi bangsa ini.

c. **Macam Kompetensi**

Terdapat 4 macam kompetensi (Aprillawati Marini:10) , yaitu :

1. **Kompetensi Kreativitas**

Pengertian kreatif adalah kemampuan berfikir untuk mencapai produk yang beragam dan baru yang dapat dilaksanakan, baik dalam bidang keilmuan, seni, sastra maupun lainnya, dari bidang-bidang kehidupan yang banyak. Kreativitas, disamping bermakna baik untuk pengembangan diri maupun untuk pembangunan masyarakat juga merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri sebagai salah satu kebutuhan paling tinggi bagi manusia. Tercapainya kebutuhan berdampak pada kepuasan seorang individu akan apa yang telah didapatkan, sehingga dapat kinerja yang baik akan mudah terwujud pula (Aprillawati Marini, 2009:10).

Wallas (dalam Susanto, 2008) mengemukakan ada empat tahap dalam proses kreatif yaitu :

- a. Tahap Persiapan adalah tahap pengumpulan informasi atau data sebagai bahan untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini terjadi percobaan-percobaan atas dasar berbagai pemikiran kemungkinan pemecahan masalah yang dialami.
- b. Tahap Inkubasi adalah tahap dieraminya proses pemecahan masalah dalam alam prasadar. Tahap ini berlangsung dalam waktu yang tidak menentu, bisa lama (berhari-hari, berbulan-bulan, bertahun-tahun), dan bisa juga hanya sebentar (hanya beberapa jam, menit bahkan detik). Dalam tahap ini ada kemungkinan terjadi proses pelupaan terhadap konteksnya, dan akan teringat kembali pada akhir tahap pengeraman.
- c. Tahap Iluminasi adalah tahap munculnya inspirasi atau gagasan-gagasan untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini muncul bentuk-bentuk cetusan



spontan, seperti dilukiskan oleh Kohler dengan kata-kata *now, I see* itu yang kurang lebihnya berarti “oh ya”.

- d. Tahap verifikasi adalah tahap munculnya aktivitas evaluasi terhadap gagasan secara kritis, yang sudah mulai dicocokkan dengan keadaan nyata atau kondisi realita.

Setelah kita mengetahui tahap-tahap bagaimana kreativitas tercipta, berikutnya kami akan uraikan bagaimana ciri-ciri orang yang kreatif itu. Menurut Cambell dalam Aprillawati Marini (2009:11) ciri-ciri kreativitas ada tiga kategori :

- a. Ciri-ciri pokok: kunci untuk melahirkan ide, gagasan, ilham, pemecahan, cara baru, penemuan.
- b. Ciri-ciri yang memungkinkan: yang membuat mampu mempertahankan ide-ide kreatif, sekali sudah ditemukan tetap hidup.
- c. Ciri-ciri sampingan: tidak langsung berhubungan dengan penciptaan atau menjaga agar ide-ide yang sudah ditemukan tetap hidup, tetapi kerap mempengaruhi perilaku orang-orang kreatif.

## 2. Kompetensi Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Salim (1996:38) kualitas Sumber Daya Manusia dapat ditinjau dari berbagai aspek, salah satunya adalah aspek sikap mental yang diartikan sebagai nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatannya, baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan berkeluarga, bermasyarakat dan berbangsa. Kualitas Sumber Daya Manusia lebih terarah kepada pengembangan diri individu itu sendiri. Pengembangan diri yang terjadi akan berakibat pada kepuasan, karena individu yang berkembang akan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan untuk belajar dan menjadi individu yang lebih baik.

Kualitas manusia sebagai sumber daya dalam suatu organisasi perusahaan dapat dikategorikan kedalam tiga kategori (Salim, 1996), yaitu sebagai berikut :

- a. Seorang personel yang hasil kerjanya, ditinjau dari segala segi, menyamai tingkat rata-rata hasil kerja personel menurut ukuran lingkungan dapat disebut sebagai personel yang berkualitas biasa (personel pelaksana).
- b. Seorang personel yang hasil kerjanya, ditinjau dari segala segi, melebihi tingkat rata-rata hasil kerja personel menurut ukuran lingkungan disebut sebagai personel yang berkualitas menengah. Personel kategori ini perlu dicatat untuk memperoleh perhatian khusus.
- c. Seorang personel yang hasil kerjanya serta hasil pokok-pokok pikirannya, ditinjau dari segala segi, melebihi tingkat tertinggi personel menurut ukuran lingkungan dapat disebut sebagai personel berkualitas tinggi. Personel kategori ini perlu dikaderkan untuk dibina sebagai calon pemimpin.

### 3. Kompetensi Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda.

Robbins (2008), mengemukakan konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi efektif.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya agar mencapai satu tujuan.

Proses komunikasi yang ideal menurut Tjiptono dalam Aprillawati Marini (2009:13) memiliki beberapa ciri, yaitu :

- a. Bisa menghasilkan efektivitas yang lebih besar.
- b. Dapat menempatkan orang-orang pada posisi yang seharusnya (*the right man on the right place*).
- c. Mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi dan komitmen setiap organisasi.
- d. Dapat menghasilkan hubungan dan saling pengertian yang lebih baik antara atasan dan bawahan, antar rekan kerja serta antar orang-orang dalam organisasi dan diluar organisasi.
- e. Mampu membantu setiap individu dalam organisasi untuk memahami perlunya perubahan, yaitu berkenaan bagaimana mengelola perubahan tersebut dan bagaimana mengurangi penolakan terhadap perubahan.

Proses komunikasi sering kali dijumpai beberapa macam hambatan, menurut Tjiptono dalam Aprillawati Marini (2009:13) hambatan-hambatan tersebut diantaranya berupa :

- a. *Filtering*, dimana pengirim memodifikasi informasi yang akan disampaikan, ia hanya akan menyampaikan informasi yang sesuai dengan minat dan kehendak penerima.
- b. *Selective perception*, yaitu penerima hanya mau mendengar informasi yang ingin ia dengar. Penentu informasi yang diinginkan tergantung pada kebutuhan, sikap, minat dan pengharapannya.
- c. Perbedaan bahasa.
- d. Keadaan emosi pengirim dan penerima.

Keberadaan sistem informasi yang tepat merupakan alat penting bagi komunikasi. Model komunikasi untuk meningkatkan mutu dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan menurut Sunu dalam Aprillawati (2009:14) antara lain :

- a. **Penjelasan singkat tingkat manajemen.**  
Suatu informasi yang dikemas secara singkat dan sistematis yang ditujukan untuk konsumsi tingkat manajemen.
- b. **Pertemuan pertukaran informasi.**  
Pertemuan yang menjadi wahana pertukaran informasi sehingga memperkaya informasi.
- c. **Informasi yang terdokumentasi.**  
Salah satu media komunikasi yang lebih monumental berupa informasi yang terdokumentasi, seperti buku-buku standar, buku ilmu pengetahuan dan teknologi.
- d. **Sarana teknologi informasi.**  
Perkembangan teknologi informasi, menambah kemudahan dalam bidang komunikasi, sehingga lebih terjamin keakurasian dan kecepatan.

Secara teoritis ada berbagai macam sistem komunikasi, menurut Hardjana (2000), sistem komunikasi dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu, komunikasi kebawah (*downward communication*), komunikasi keatas (*upward communication*) dan komunikasi kesamping (*lateral communication*).

Komunikasi kebawah adalah penyampaian informasi-informasi atau gagasan dari atas atau pimpinan ke bawah. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan.

Komunikasi keatas adalah penyampaian informasi dari pegawai keatasan atau perusahaan, informasi ini bisa berupa laporan pelaksanaan tugas, gagasan, keluhan dan lain-lain.

Komunikasi kesamping adalah komunikasi yang terjadi diantara pegawai dengan tingkat yang sama dalam organisasi, tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda.

#### 4. Kompetensi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk memobilisasi, menyalurkan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab. Pemimpin yang baik akan membuat karyawannya merasa nyaman untuk bekerja sama antara karyawan dengan pemimpin. Kenyamanan ini yang dapat berdampak pada adanya kepuasan kerja karyawan.

Dalam Aprillawati Marini (2009:15) mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin sukses karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Menurut Tjiptono dalam Aprillawati Marini (2009:15) pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

##### a. Tanggung jawab yang seimbang.

Keseimbangan disini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.



- b. Model peranan yang positif.  
Peranan adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya.
- c. Memiliki pengaruh positif.  
Pemimpin yang baik memiliki pengaruh yang baik terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekhususan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain kearah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.
- d. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.  
Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab, tidak terhadap sudut pandang tertentu.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian diatas adalah kepemimpinan mempunyai efek yang penting terhadap upaya organisasi mendapat daya saing dan keuntungan di era globalisasi. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggungjawab.

#### 2.1.4 Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999).



Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veizal Rivai, 2004:309). Simamora (2004:409) melihat kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan dapat mencapai persyaratan-persyaratan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Tercapainya tujuan perusahaan/organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para karyawan yang terdapat dalam perusahaan/organisasi itu dapat bekerja dengan baik dimana sumber daya manusia berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau kinerja perusahaan terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999).

#### b. Aspek-Aspek dan Faktor-Faktor Kriteria Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja berkenaan dengan seberapa baik seorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Organisasi haruslah memiliki ukuran-

ukuran kinerja, baik ukuran secara subyektif maupun obyektif. Ukuran kinerja secara obyektif adalah pengevaluasian kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah pengevaluasian secara baik seberapa baik seorang karyawan bekerja secara keseluruhan. Walaupun kelihatannya ukuran obyektif merupakan pilihan yang terbaik bagi organisasi, ukuran-ukuran subyektif dapat juga membantu pada saat mengidentifikasi karakteristik yang sangat penting atau sulit diidentifikasi. Sebagai contoh, secara obyektif mengatur keahlian-keahlian komunikasi atau kapasitas dalam melaksanakan tugas-tugas yang bervariasi, sangat sukar distandarisasikan (Indra Kartikawati, 2008:24).

Menurut Simamora (2004:338) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
2. Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Menurut Mangkunegara (2000) dalam [www.index.php.com](http://www.index.php.com), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Ruang lingkup pengukuran kinerja (Mangkunegara, 2000) yaitu :

1. Faktor kualitas kerja : ketepatan, ketelitian, keterampilan, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dan perencanaan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja : output/hasil, seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja.

c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (dalam [www.tutorialkuliah.blogspot.com](http://www.tutorialkuliah.blogspot.com)) yaitu :

1. Kualitas pekerjaan
  - a. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
  - b. Pemahaman dan penguasaan pada pekerjaan,
  - c. Penyelesaian dalam menangani masalah pekerjaan.
2. Kuantitas pekerjaan
  1. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan
  2. Penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas

2.1.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kompetensi

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya (Anne Ahira (2008) dalam [www.AsianBrain.com](http://www.AsianBrain.com)).

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya (Herry (1998) dalam [www.hanstoe.wordpress.com](http://www.hanstoe.wordpress.com))

Motivasi merupakan salah satu faktor yang penting, karena dengan motivasi juga berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mampu mengembangkan kemampuan dan merupakan dorongan semaksimal mungkin karyawan untuk berproduksi (Rahmat (2010) dalam [www.motivasi-islami.com](http://www.motivasi-islami.com)). Dengan memberikan motivasi dari atasan kepada bawahan, maka karyawan akan memiliki kompetensi yang baik yang memang dibutuhkan untuk pekerjaannya. Adanya pengaruh motivasi terhadap kompetensi didukung dengan artikel yang ditulis oleh Rahmat (2010) yaitu yang berjudul “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja”.

#### 2.1.6 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kompetensi

Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan (Syafrizal Helmi (2009) dalam [www.shelmi.wordpress.com](http://www.shelmi.wordpress.com)).

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya (Herry (1998) dalam [www.hanstoe.wordpress.com](http://www.hanstoe.wordpress.com)).

Adanya pemberdayaan menolong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stress. Pemberdayaan mengajarkan karyawan bagaimana membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil. Dengan pemberdayaan, dipastikan bahwa perusahaan/organisasi akan mampu mendapatkan dan mempertahankan karyawannya yang memiliki kompetensi (kreativitas, kualitas, komunikasi dan kepemimpinan) (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)).

Salah satu tujuan adanya pemberdayaan yaitu agar karyawan dapat memiliki kompetensi (kreativitas, kualitas, komunikasi dan kepemimpinan) yang terkait dengan pekerjaannya, karyawan dapat menjalankan tugasnya/pekerjaannya dengan baik dan memperoleh hasil yang memuaskan, antar karyawan satu dengan karyawan lainnya terjalin hubungan yang baik, dan agar karyawan tersebut mampu mengambil keputusan yang tepat (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresarch.blogspot.com](http://www.headtoresarch.blogspot.com)). Adanya pengaruh pemberdayaan terhadap kompetensi didukung dengan artikel yang ditulis oleh Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) yaitu yang berjudul “Pemberdayaan Karyawan”.

#### 2.1.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Menurut Malayu Hasibuan (2007:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi menurut Stephen Robbins (2008:222) merupakan suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja, bila motivasi kerja karyawan tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dan bila motivasi kerja karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menyusut pula (Intanghina (2009) dalam [www.perpusunpas.wordpress.com](http://www.perpusunpas.wordpress.com)). Dan dengan dimotivasi, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pengaruh motivasi terhadap kinerja didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hizkia Christian (2010) program Strata Satu Universitas Jember yaitu yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SD Negeri Karangbang Sidoarjo”,



serta artikel yang ditulis oleh Intanghina (2009) yaitu yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan”.

#### 2.1.8 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja

Pemberdayaan diartikan sebagai kebebasan, keleluasaan, kemandirian dan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan serta dalam berpartisipasi dan pembuat keputusan (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)).

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan sangatlah besar. Dengan adanya pemberdayaan, maka akan ada pergeseran dari budaya birokrasi menjadi budaya mandiri yang banyak manfaatnya, singkatnya, karyawan yang berdaya tidak perlu lagi pasif dengan menunggu petunjuk pengarahan dari atasannya, melainkan mempunyai inisiatif untuk memulai, mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Hal ini jelas mendorong kemajuan dan perubahan karyawan dan organisasi untuk semakin maju dan lebih baik lagi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)).

Dengan pemberdayaan, karyawan akan diberdayakan melalui pengembangan karyawan itu sendiri berupa kepercayaan, wewenang dan tanggung jawab dalam rangka meningkatkan kinerja sebagaimana yang diharapkan perusahaan/organisasi (Anggiat M. Sinaga dkk, 2001). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia sangatlah signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka pemberdayaan Sumber Daya Manusia harus direncanakan dan diimplementasikan dengan sebaik-baiknya (Anggiat M. Sinaga dkk, 2001).



Adanya pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh I Made Jana, Spd (2009) program Strata Dua (Pasca Sarjana) Universitas Jember yaitu yang berjudul “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan Karyawan, Program Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tabanan-Bali”, serta artikel yang ditulis oleh Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) yaitu yang berjudul “Pemberdayaan Karyawan”.

#### 2.1.9 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya (Herry (1998) dalam [www.hanstoe.wordpress.com](http://www.hanstoe.wordpress.com)).

Kompetensi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Bila karyawan memiliki kompetensi dibidangnya, maka karyawan tersebut akan dapat meningkatkan kinerjanya (Intanghina (2009) dalam [www.perpusunpas.wordpress.com](http://www.perpusunpas.wordpress.com)).

Menurut Syaiful F. Prihadi (2004:105) dalam **Error! Hyperlink reference not valid.** [com](#)), yaitu bunyinya : “Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior”.

Betapa pentingnya kinerja bagi perusahaan sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi merupakan salah satu upaya dapat meningkatkan kinerja, karena itu merupakan wujud perhatian dan pengakuan perusahaan atau pimpinan kepada karyawan yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja. Pengolahan karyawan yang efektif melalui cara

peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju apabila kompetensi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan produktifitas kerja meningkat maka hal ini akan mempertimbangkan adanya kecenderungan semangat kerja yang tinggi dan juga meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan (Intanghina (2009) dalam **Error! Hyperlink reference not valid.**). Jadi jelas bahwa kompetensi dan kinerja saling berhubungan. Adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja didukung penelitian yang dilakukan oleh Aprillawati Marini (2009) program Strata Satu Universitas Jember yaitu yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan kerja Dan Kinerja Karyawan Pada UPT Dinas Pendapatan Daerah Jawa Timur Wilayah Jember Timur”, serta artikel yang ditulis oleh Intanghina (2009) yaitu yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan”.

## 2.2 Kajian Empiris

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh I Made Jana (2010) program Pasca Sarjana Universitas Jember. Hasil penelitian menghasilkan temuan-temuan berikut ini : (1) kondisi dan situasi lingkungan kerja, serta pemberdayaan atau pelibatan karyawan dalam pembuatan keputusan pada kondisi darurat berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan karyawan. (2) program pendidikan dan pelatihan pengaruhnya tidak nyata terhadap kepuasan karyawan. Secara simultan, ketiga variabel pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung ini paling kuat diantara pengaruh-pengaruh variabel lainnya. Kondisi dan situasi lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan,

pemberdayaan karyawan atau pelibatan karyawan dalam membuat keputusan pada kondisi darurat berpengaruh positif dan signifikan, demikian pula dengan program pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, bersama-sama kepuasan karyawan, ketiga variabel pengelolaan sumber daya manusia tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja merupakan pengaruh langsung. Pengaruh tersebut diperkuat oleh variabel kepuasan karyawan.

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Hizkia Christian (2010) dengan tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional (X) terhadap motivasi (Z), untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja (Y), untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional (X) terhadap kinerja (Y). populasi dalam penelitian ini adalah guru pada SD Negeri Karangbong Sidoarjo. Populasi ini juga bertindak sebagai sampel atau menggunakan metode penelitian sensus. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent adalah teknik analisis inferensial yaitu analisis jalur (*Path Analysis*). Variabel independent dalam penelitian ini adalah kompetensi profesional, variabel intervening adalah motivasi dan variabel dependent adalah kinerja. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diperoleh informasi bahwa variabel kompetensi profesional (X) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi (Z) dengan nilai  $\beta = 0,539$  dan signifikansi 0,000. Variabel kompetensi profesional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Y) dengan nilai  $\beta = 0,271$  dan signifikansi 0,065. Variabel motivasi (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) dengan nilai  $\beta = 0,364$  dan signifikansi 0,014. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh pengaruh tidak langsung variabel kompetensi profesional (X) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) dengan nilai  $\beta = 0,196$ .

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Aprillawati Marini (2009) dengan tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung kompetensi (X) yang terdiri dari kreativitas ( $X_1$ ), kualitas Sumber Daya Manusia

( $X_2$ ), komunikasi ( $X_3$ ), kepemimpinan ( $X_4$ ) dan kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kompetensi ( $X$ ) yang terdiri dari kreativitas ( $X_1$ ), kualitas Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), komunikasi ( $X_3$ ), kepemimpinan ( $X_4$ ) dan kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada UPT. Dinas Pendapatan Daerah Jawa Timur Wilayah Jember Timur. Populasi ini juga bertindak sebagai sampel atau metode penelitian populasi (sensus). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan jenis penelitian penjelasan atau *explanatory research*. Hasil dari analisis jalur (*Path Analysis*) yang diperoleh memperlihatkan bahwa variabel kompetensi ( $X$ ) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan nilai sebesar 0,835 dan signifikansi 0,000. Variabel kompetensi ( $X$ ) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) dengan nilai sebesar 0,647 dan signifikansi 0,000. Dan variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) dengan nilai 0,343 dan signifikansi 0,000.

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

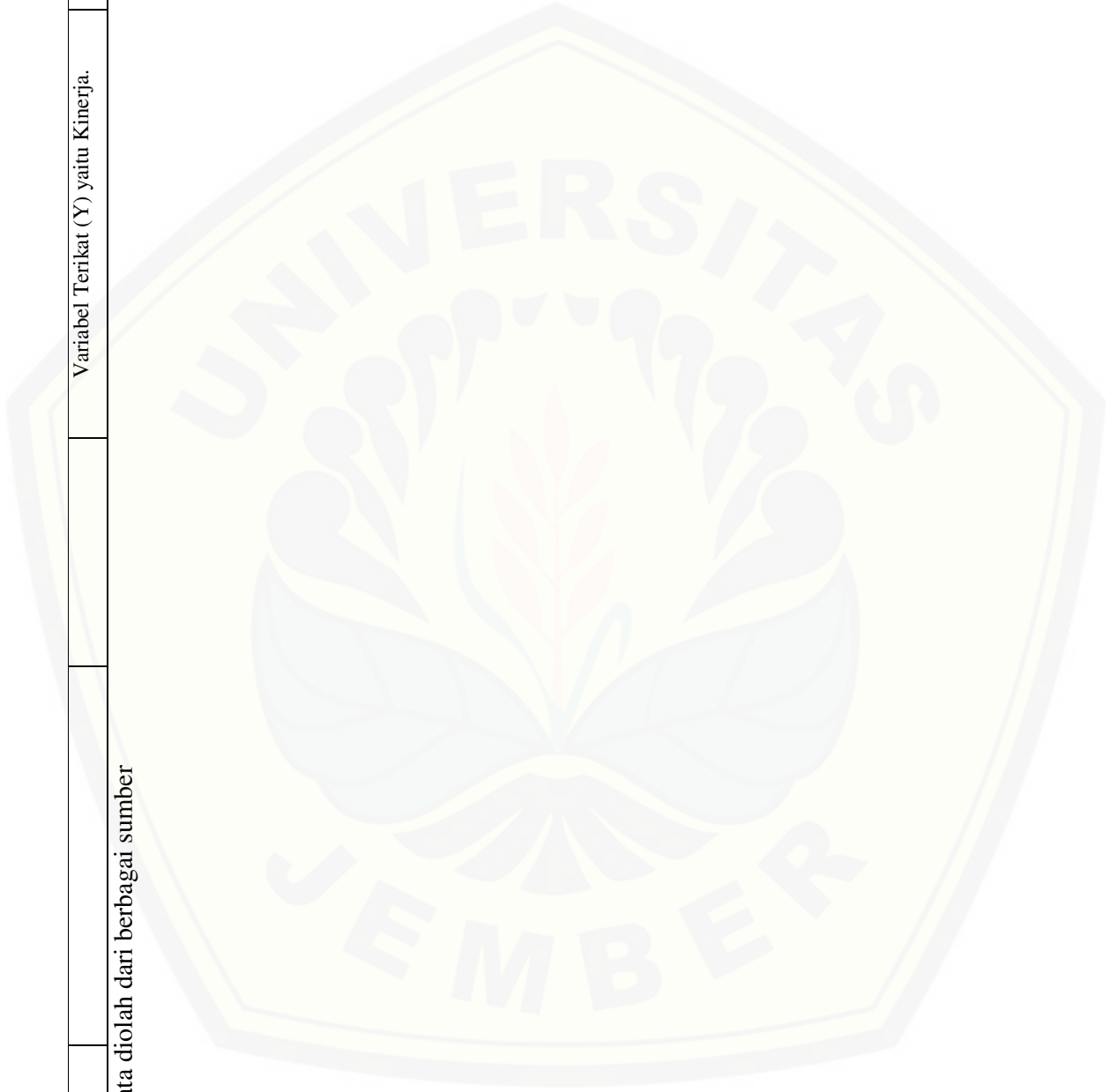
PERBEDAAN NAMA	JUDUL	TEMPAT PENELITIAN	VARIABEL YANG DIGUNAKAN	JUMLAH SAMPEL/ POPULASI	ALAT ANALISIS DATA
I Made Jana (2009)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan Karyawan, Program Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tabanan-Bali	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tabanan-Bali	Variabel Bebas (X) yaitu : a. Lingkungan Kerja (X <sub>1</sub> ). b. Pemberdayaan Karyawan (X <sub>2</sub> ). c. Pelatihan dan pendidikan (X <sub>3</sub> ). Variabel <i>Intervening</i> (Z) yaitu Kepuasan. Variabel Terikat (Y) yaitu Kinerja Karyawan.	120 responden	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )
Aprillawati Marini (2009)	Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada UPT. Dinas Pendapatan Daerah Jawa Timur Wilayah Jember Timur	UPT. Dinas Pendapatan Daerah Jawa Timur Wilayah Jember Timur	Variabel Bebas (X) yaitu Kompetensi. Variabel <i>Intervening</i> (Z) yaitu Kepuasan Kerja. Variabel Terikat (Y) yaitu Kinerja.	31 responden	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )
Hizkia Christian (2010)	Pengaruh Kompetensi Profesional dan motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SD Negeri Karangang Sidoarjo	SD Negeri Karangang Sidoarjo	Variabel Bebas (X) yaitu Kompetensi Profesional. Variabel <i>Intervening</i> (Z) yaitu Motivasi. Variabel Terikat (Y) yaitu Kinerja.	50 responden	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )
Sekarang (2010)	Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan terhadap Kinerja melalui Kompetensi pada Karyawan PT. Pando Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi)	PT. Pando Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi)	Variabel Bebas (X) yaitu: a. Motivasi (X <sub>1</sub> ) b. Pemberdayaan (X <sub>2</sub> ) Variabel <i>Intervening</i> (Z) yaitu Kompetensi.	36 responden	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )



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

Variabel Terikat (Y) yaitu Kinerja.

Sumber : Data diolah dari berbagai sumber



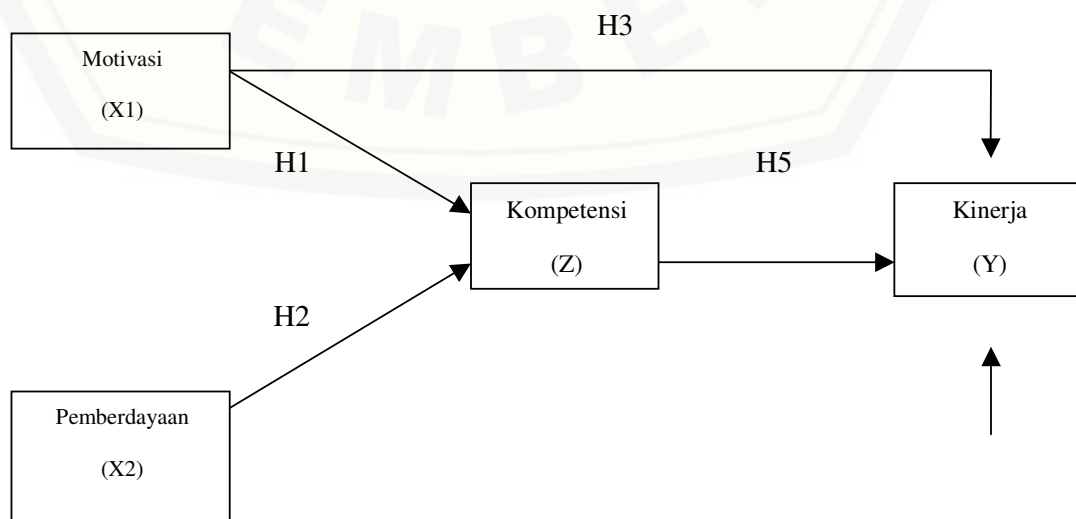


### 2.3.1

### 2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa dengan diberikannya motivasi, para karyawan akan memiliki kompetensi yang bagus. Dengan kompetensi yang bagus, maka karyawan dapat memberikan kinerja yang memuaskan, sehingga semua tujuan perusahaan dapat tercapai. Bukan hanya dengan pemberian motivasi saja yang dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan, akan tetapi dengan diberikannya pemberdayaan karyawan, para karyawan dapat memiliki kompetensi yang bagus. Dengan kompetensi yang bagus, maka karyawan dapat memberikan kinerja yang memuaskan, dan pada akhirnya semua tujuan perusahaan dapat tercapai.

Adanya pengaruh motivasi terhadap kompetensi didukung dengan artikel yang ditulis oleh Rahmat (2010). Pengaruh pemberdayaan terhadap kompetensi didukung dengan artikel yang ditulis oleh Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009). Pengaruh motivasi terhadap kinerja didukung penelitian yang dilakukan oleh Hizkia Christian (2010) program Strata Satu Universitas Jember. Pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja didukung penelitian yang dilakukan oleh I Made Jana (2009) program Strata Dua (Pasca Sarjana) Universitas Jember. pengaruh kompetensi terhadap kinerja didukung penelitian yang dilakukan oleh Aprillawati Marini (2009) program Strata Satu Universitas Jember. Sehingga dapat digambarkan kerangka konseptual seperti dibawah ini :



---

H4

Gambar 2.2 : Kerangka Konseptual

Sumber : Data diolah dari berbagai sumber

Dari kerangka konseptual diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui kompetensi ( $Z$ ).

#### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H<sub>1</sub>: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.
- H<sub>2</sub>: Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.
- H<sub>3</sub>: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.
- H<sub>4</sub>: Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.
- H<sub>5</sub>: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *eksplanatory research* yaitu penelitian untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan. Pada penelitian ini jelas ada hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antar dua variabel atau lebih variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya; atau apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya (Faisal, 2007:21).

Dalam penelitian ini, perusahaan yang akan menjadi objek penelitian adalah PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi) yang akan menganalisis pengaruh variabel motivasi dan pemberdayaan terhadap kinerja melalui kompetensi, dalam hal ini adalah karyawan tetap.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### a. Populasi

Menurut Kuncoro (2007:38) yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian atau populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi).

## b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Kuncoro, 2007:40). Menurut Santoso dalam Hernita Fitrah Hadi (2009: 23), sampel didefinisikan sebagai sekumpulan data yang



diambil atau diseleksi dari suatu populasi. Menurut Sekaran (2006: 159) ukuran sampel yang terlalu besar (lebih dari 500) dapat menjadi masalah karena rentan terhadap kesalahan, sehingga ukuran sampel yang terlalu besar atau terlalu kecil tidak akan membantu proyek penelitian. Menurut Arikunto (2006: 131), bila subjek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil semua sedangkan bila subjek penelitian lebih dari 100 maka 10% sampai 15% dari populasi. Dikarenakan jumlah karyawan tetap di PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi) adalah sebesar 36 orang, maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel atau dengan kata lain yaitu Sensus.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

#### a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh melalui wawancara dan kuisisioner. Sumber data primer adalah objek penelitian yaitu responden. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mengenai tanggapan tentang pengaruh motivasi dan pemberdayaan terhadap kinerja melalui kompetensi pada karyawan PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi).

#### b. Data Sekunder

Yaitu data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa data olahan yang memperkuat data primer. Sumber data sekunder adalah sumber-sumber seperti artikel, internet, jurnal dan sebagainya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari arsip dan laporan yang tersedia di PT. Pandu Sata Utama Kalisat (Bagian Produksi).



### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

- a. Instrument, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, selanjutnya responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut.
- b. Wawancara, yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan bertanya langsung pada responden.
- c. Studi Pustaka, yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan model analisis yang dikemukakan maka variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi tiga macam :

- a. Variabel *independent* (X), yaitu variabel bebas yang tidak tergantung pada variabel lain. Yang termasuk pada variabel independent dalam penelitian ini adalah motivasi dan pemberdayaan.
- b. Variabel *intervening* (Z), yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Yang termasuk variabel perantara dalam penelitian ini adalah kompetensi.

- c. Variabel *dependent* (Y), yaitu variabel yang terikat pada variabel lain. Yang termasuk variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Pandu Sata Utama Kalisat.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi variabel dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel *independent* (X) adalah motivasi dan pemberdayaan.

Motivasi menurut Drs. Malayu SP Hasibuan (2007:95) yaitu pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pemberdayaan diartikan sebagai kebebasan, keleluasaan, kemandirian dan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan serta dalam berpartisipasi dan pembuat keputusan (Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.headtoresearch.blogspot.com](http://www.headtoresearch.blogspot.com)).

Indikator dari Motivasi ( $X_1$ ) menurut Stephen Robbins (2008:223) dalam teori kebutuhan Maslow yaitu :

1. Fisiologis
2. Keamanan

3. Sosial
4. Penghargaan
5. Aktualisasi Diri

Indikator dari Pemberdayaan ( $X_2$ ) menurut Henry Simarmata dan Nicholas Simarmata (2009) dalam [www.shelmi.wordpress.com](http://www.shelmi.wordpress.com), yaitu:

1. Pemberian tanggung jawab kepada karyawan.
  2. Menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan.
  3. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- b. Variabel *intervening* (Z) adalah kompetensi. Kompetensi adalah keseluruhan pengetahuan, keterampilan, perilaku dan sikap yang ditampilkan oleh orang-orang yang sukses dalam mengerjakan suatu tugas dengan prestasi yang optimal (Drs. Budiman dalam Eko: 2004).

Indikator dari kompetensi (Z) menurut Aprillawati Marini (2009:10), yaitu :

1. Kreativitas
  2. Kualitas Sumber Daya Manusia
  3. Komunikasi
  4. Kepemimpinan
- c. Variabel *dependent* (Y) adalah kinerja. Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Simamora (2004:409) melihat kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan dapat mencapai persyaratan-persyaratan.

Indikator dari kinerja (Y) menurut Mangkunegara (dalam [www.tutorialkuliaah.blogspot.com](http://www.tutorialkuliaah.blogspot.com)), yaitu :

1. Kualitas pekerjaan
  - a. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan

- b. Pemahaman dan penguasaan pada pekerjaan,
  - c. Penyelesaian dalam menangani masalah pekerjaan.
2. Kuantitas pekerjaan
- a. Banyaknya tugas yang dapat diselesaikan
  - b. Penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas

### 3.7 Pengukuran

Skala pengukuran digunakan agar instrument bisa diukur sesuai apa yang hendak diukur dan bisa dipercaya serta reliabel terhadap permasalahan instrument penelitian. Maksud dari skala pengukuran ini mengklasifikasikan variabel yang akan diukur supaya tidak terjadi kesalahan dalam menentukan analisis data dan langkah penelitian berikutnya.

Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Kuncoro, 2007:20). Variabel yang akan diukur dalam skala likert dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan criteria sebagai berikut :

- a. Sangat setuju = 4
- b. Setuju = 3
- c. Tidak setuju = 2
- d. Sangat tidak setuju = 1

Modifikasi skala likert dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban yang ditengah berdasarkan tiga alasan sebagai berikut (Hadi, 1991:20) :

1. Kategori *undecided* (kategori jawaban ditengah) itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut

konsep asli), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setuju pun tidak, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam instrument.

2. Tersedianya jawaban ditengah itu menimbulkan kecenderungan menjawab tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya. Kearah setuju atau kearah tidak setuju.
3. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, kearah setuju atau kearah tidak setuju. Jika disediakan 5 kategori jawaban akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyak informasi yang dapat diperoleh dari para responden.

### 3.8 Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian (Bhuono Agung N, 2005:18). Uji normalitas data ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian (Bhuono Agung N, 2005:18). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

1. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

#### 3.8.2 Uji Instrumen



#### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel (Bhuono Agung Nugroho, 2005: 67). Uji validitas sebuah data yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner.

Validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada hasil output SPSS pada tabel dengan judul *Item-Total Statistics*. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* > dari nilai r-tabel. Uji validitas sebaiknya dilakukan secara terpisah pada lembar kerja yang berbeda antara satu konstruk variabel yang lain sehingga dapat diketahui butir-butir pertanyaan variabel mana yang paling banyak tidak valid (Bhuono Agung Nugroho, 2005:68).

Uji validitas data dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus (Umar, 2004 : 195) yaitu :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

dimana :

- r = koefisien korelasi
- X = nilai indikator variabel
- Y = nilai total variabel
- n = jumlah data (responden sampel)

### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuisisioner (Bhuono Agung Nugroho, 2005:72).

Uji reabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengambil data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrument harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169)

Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Bhuono Agung Nugroho, 2005:72), dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2004:207):

$$\alpha = \frac{\sum (Cov)}{1 + \sum (Var)}$$

dimana :

$\alpha$  = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarian diantara butir

Var = rerata kovarian dari butir

### 3.8.3 Metode Analisis Data

#### a. Analisis Deskripsi

Analisis ini bersifat uraian atau penjelasan dengan membuat tabel-tabel, mengelompokkan, menganalisis data berdasarkan pada hasil jawaban kuisisioner yang diperoleh dari tanggapan responden dengan menggunakan tabulasi data.

b. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Jonathan Sarwono, 2007:1). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Jonathan Sarwono (2007:2), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Semua variabel berskala interval,
2. Variabel-variabel residualnya tidak berfungsi berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya,
3. Model hanya bersifat searah.

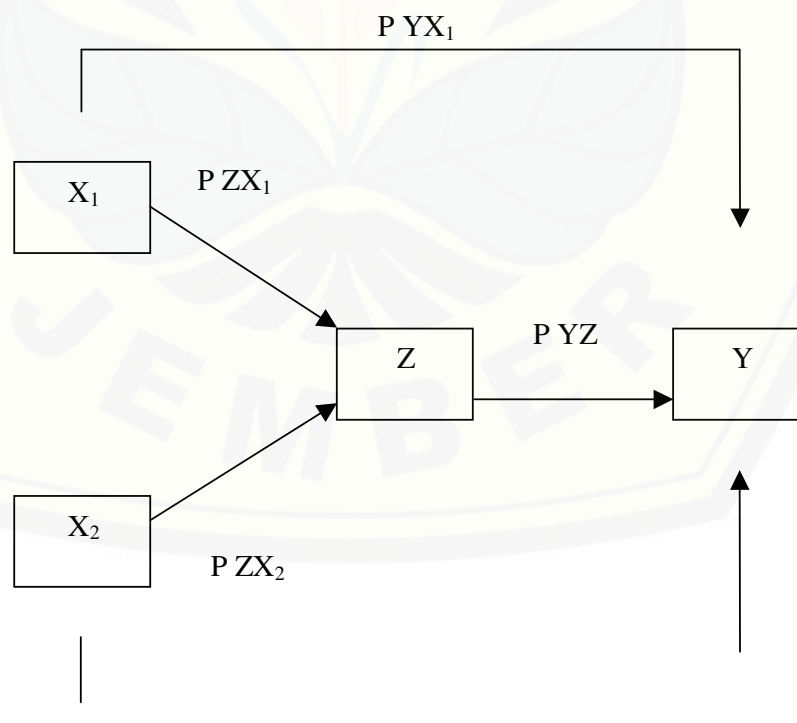
Langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Jonathan Sarwono (2007:174) :

1. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian anda,
2. Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya,
3. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari 2 langkah. Pertama adalah analisis untuk substruktur 1, dan kedua untuk substruktur 2.

Salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) yaitu menggunakan skala interval, sedangkan data yang diperoleh dari penelitian menggunakan kuisisioner (kasus-kasus sosial) adalah data dengan skala ordinal ([www.computerstatistics.blogspot.com](http://www.computerstatistics.blogspot.com)). Menurut Riduwan, Drs, M.B.A. dan Dr. Engkos Achmad Kuncoro, SE., M.M.(2008:116) pada dasarnya

koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score*. Koefisien jalur yang distandarkan ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Oleh karena itu dalam penelitian ini untuk mengubah data dalam skala ordinal menjadi skala interval menggunakan *Z-score*. Setelah data telah ditransformasikan menjadi skala interval menggunakan nilai *Z-score* maka data dapat mulai diolah menggunakan analisis jalur dengan pendekatan analisis regresi linier berganda.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan *software* SPSS 16 *for windows*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar-variabel dan kedua masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien P yang signifikan terhadap jalur.



$P_{YX_2}$

Gambar 3.1 : Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber : Data diolah dari berbagai sumber

Keterangan :

$P_{YX}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X terhadap Y

$P_{ZX}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X terhadap Z

$P_{YZ}$  = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

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

$$Z = PX_1Z + PX_2Z + \varepsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = PX_1Y + PX_2Y + PZY + \varepsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

dimana :

Y : Kinerja

Z : Kompetensi

$X_1$  : Motivasi

$X_2$  : Pemberdayaan

P : Koefisien Variabel Bebas

### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (independen) dalam suatu model tidak saling



berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antarvariabel bebas (independen) dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu variabel bebas (independen) dengan variabel bebas (independen) yang lain. (Bhuono Agung Nugroho, 2005:58).

Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada sebuah variabel dapat diketahui dengan 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 multikolinearitas antara variabel bebasnya (Bhuono Agung Nugroho, 2005:58).

Apabila terjadi multikolinearitas maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu sebagai berikut (Umar, 2004:205) :

3. M  
menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
4. P  
memeriksa informasi sebelumnya
5. M  
menambah data baru

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi kesalahan penyangga yang memiliki varians sama atau tidak (Gujarati, 1999). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, pengujianya 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.

### c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah model regresi linear ada korelasi antara variabel pengganggu pada periodet t dengan variabel pengganggu pada periode t-1 atau periode sebelumnya (Bhuono Agung Nugroho, 2005:59).

Untuk mengetahui apakah model regresi mengandung autokorelasi dapat digunakan pendekatan Durbin Watson Test dengan kriteria dibawah ini (Gujarati, 1999:205) yaitu :

1. Apabila DW berada diantara DU dan 4-DU  
 $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat autokorelasi pada model tersebut.
2. Apabila DW berada diantara 0 dan DL atau 4-DL dan 4  
 $H_0$  ditolak, artinya terdapat autokorelasi pada model tersebut.
3. Apabila DW berada diantara DL dan DU atau 4-DL dan 4-DU  
Uji ini hasilnya tidak konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak.

### 3.8.5 Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen/bebas secara individual (parsial) terhadap variabel dependen / terikat. (Bhuono Agung Nugroho, 2005:54). Rumus uji t menurut (Algafari, 1997 :124) :

$$t = \frac{b}{sb}$$

Keterangan :

t = hasil hitung

$b$  = koefisien regresi variabel bebas

$sb$  = kesalahan standart koefisien regresi

Kriteria Pengujian :

1. Apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel =  $H_0$  (hipotesis nol) ditolak dan  $H_a$  (hipotesis alternatif) diterima.

Hal itu berarti ada pengaruh antara pemberian motivasi dan pemberdayaan karyawan secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja karyawan.

2. Apabila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel =  $H_0$  (hipotesis nol) diterima dan  $H_a$  (hipotesis alternatif) ditolak.

Hal itu berarti tidak ada pengaruh antara pemberian motivasi dan pemberdayaan karyawan secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja karyawan.

Adapun tahapan uji signifikansi adalah sebagai berikut :

- c. 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 dependen)

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

- d. Menentukan tingkat signifikansi

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

- e. Membandingkan nilai signifikansi dengan  $\alpha = 5\%$

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

1. Apabila signifikansi  $<$  0,05 maka  $H_0$  ditolak yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya (signifikan).

2. Apabila signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya (tidak signifikan).

### 3.8.6 Menghitung Jalur

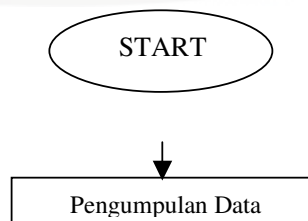
Perhitungan jalur menjelaskan pengaruh motivasi ( $X_1$ ), pemberdayaan ( $X_2$ ), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui variabel *intervening* yakni kompetensi ( $Z$ ). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya.

- a. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan, kemudian jalur yang baru tersebut kembali dihitung masing-masing koefisien jalurnya (Nurjannah, 2008).
- b. Apabila jalur sudah signifikan semua, maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :
  1. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):
    - Pengaruh variabel motivasi ( $X_1$ ) terhadap kompetensi ( $Z$ )  
 $DE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z$
    - Pengaruh variabel pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap kompetensi ( $Z$ )  
 $DE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Z$
    - Pengaruh variabel motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ )  
 $DE_{YX1} = X_1 \rightarrow Y$
    - Pengaruh variabel pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ )  
 $DE_{YX2} = X_2 \rightarrow Y$
    - Pengaruh kompetensi ( $Z$ ) terhadap kinerja ( $Y$ )  
 $DE_{YZ} = Z \rightarrow Y$
  2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):  
Pengaruh variabel motivasi ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui kompetensi ( $Z$ )

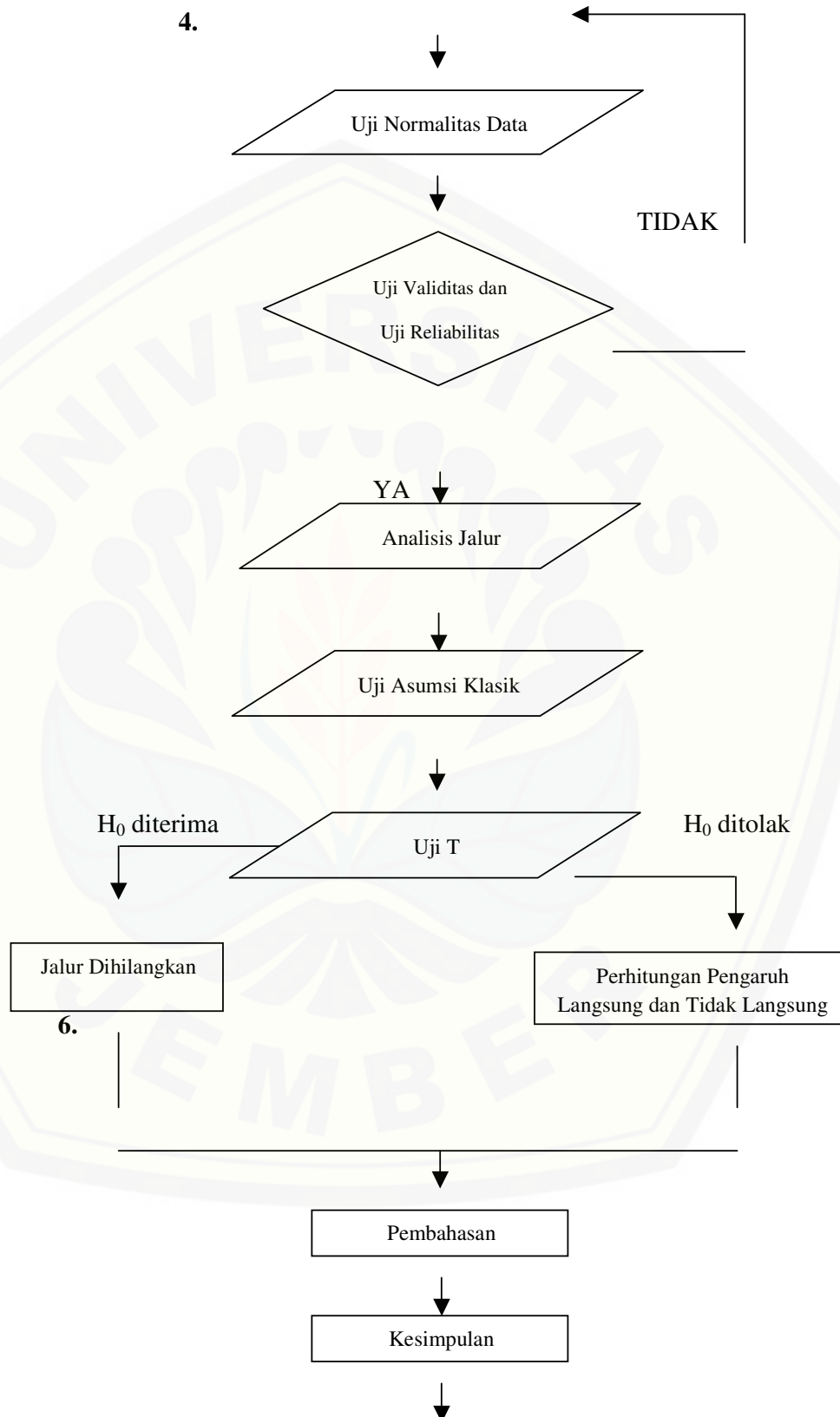
$$DE_{YZX} = X \rightarrow Z \rightarrow Y$$



3.8.7 Kerangka Pemecahan Masalah







A white oval with a black border containing the word "STOP" in black capital letters.

Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : data diolah

### 3.8.8 Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah

- a. Start  
merupakan berbagai persiapan materi untuk mencari data;
- b. Pengumpul  
an data yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui wawancara dan penyebaran kuisioner;
- c. Uji  
normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak;
- d. Data yang  
diperoleh lalu diuji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana keandalan instrumen yang dipergunakan apakah sudah sesuai;
- e. Data  
dianalisis menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari beberapa variabel yang ada;
- f. Uji asumsi  
klasik. Setelah di uji analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya pengujian asumsi klasik, dimana harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinieritas, tidak ada heteroskedastisitas, dan tidak ada autokorelasi;
- g. Melakukan  
uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat;

Dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu :

- a. 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*);
- b. Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur memang terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung;
- h. Pembahasan;
- i. Menyimpulkan hasil penelitian;
- j. Stop yaitu akhir dari penelitian yang dilakukan.

