



**PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN
KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA KARYAWAN DIVISI
ANTARAN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
CABANG JEMBER**

*THE INFLUENCE OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
ORGANIZATION COMMITMENT ON EMPLOYEE IN DELIVERY
DIVISION PT. POS INDONESIA (PERSERO) BRANCH JEMBER*

SKRIPSI

Oleh

IRMA NOVITA SARI
NIM 150810201221

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2019**



**PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN
KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA KARYAWAN DIVISI
ANTARAN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
CABANG JEMBER**

*THE INFLUENCE OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
ORGANIZATION COMMITMENT ON EMPLOYEE IN DELIVERY
DIVISION PT. POS INDONESIA (PERSERO) BRANCH JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Guna Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh

IRMA NOVITA SARI
NIM 150810201221

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2019**

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

SURAT PERNYATAAN

Nama : Irma Novita Sari
Nim : 150810201221
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember

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

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

Jember, 30 Mei 2019

Yang menyatakan,

Irma Novita Sari
NIM.150810201221

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Keterlibatan
Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui
Komitmen Organisasi Pada Karyawan Divisi Antaran
PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember

Nama Mahasiswa : Irma Novita Sari

NIM : 150810201221

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 30 Mei 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si.
NIP.197501062000032001

Tatok Endhiarto, S.E., M.Si.
NIP.196004041989021001

Mengetahui
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D.
NIP. 19691201993031002

**PENGESAHAN
JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KETERLIBATAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA KARYAWAN DIVISI ANTARAN PT. POS INDONESIA
(PERSERO) CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Irma Novita Sari
NIM : 150810201221
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal:

11 Juli 2019

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

**Ketua : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 197405022000032001**

**Anggota 1 : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb. : (.....)
NIP. 196304021988021001**

**Anggota 2 : Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M. : (.....)
NIP. 196910071998021008**

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

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

1. Kedua orang tua saya Bapak Amari dan Ibu Sri Minari yang senantiasa memberikan doa dan kasih sayang serta dukungan dalam segala hal.
2. Kakak saya Rovianto yang senantiasa memberikan semangat dan motivasi serta selalu mendukung saya dalam keadaan apapun.
3. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., dan Bapak Tatok Endhiarto, S.E., M.Si., yang selalu membimbing saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Guru-guru saya sejak Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi yang telah memberi saya ilmu dan bimbingan dengan penuh sabar.
5. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTTO

“Dunia ini ibarat bayangan. Kalau kau berusaha menangkapnya, ia akan lari. Tapi kalau kau membelakanginya, ia tak punya pilihan selain mengikutimu”

(Ibnu Qayyim Al Jauziyyah)

“Segala sesuatu yang bisa kau bayangkan adalah nyata”

(Pablo Picasso)



RINGKASAN

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember; Irma Novita Sari; 150810201221; 2019; 122 halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan sebuah asset bagi organisasi bisnis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi menjalankan visi dan strateginya, sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan bergantung pada kualitas dari sumber daya manusianya. Salah satu sumber keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja karyawan dikatakan tinggi apabila karyawan dapat menyelesaikan suatu tugas dengan tepat dan waktu yang cepat. Kinerja dapat terwujud dengan baik jika pemberdayaan karyawan dapat dilakukan oleh perusahaan serta keterlibatan dan komitmen organisasi yang baik dari karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 44 responden yang dipilih menggunakan metode jenuh. Metode yang digunakan untuk menanalisis data adalah analisis jalur (*path analysis*)

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci: Pemberdayaan Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan.

SUMMARY

The Influence Of Employee Empowerment And Employee Engagement To Employee Performance Through Organization Commitment On Employee In Delivery Division Pt. Pos Indonesia (Persero) Branch Jember; Irma Novita Sari; 150810201221; 2019; 122 pages; Departement of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Human resources are an asset for business organizations that determine the success or failure of an organization to carry out its vision and mission, so that it can be said that the success of a company relies on the quality of its human resources. One source of the company's success in achieving its objectives is the performance of each employee. Employee performance can be said to be high if employees can complete an assignment precisely and in a fast time. Performance can be realized well if the empowerment of employee can be carried out by the company and the good engagement and organizational commitment from employees.

This study aims to know the influence of Employee Empowerment and Employee Engagement to Employee Performance through Organization Commitment on Employee in Delivery Division PT. Pos Indonesia (Persero) Branch Jember. The sample in this study consisted of 44 respondents who were selected using saturation method. The method used to analyze data is path analysis.

The results of this study show that employee empowerment does not have influence to organization commitment, employee engagement has a significant influence to organization commitment, employee empowerment has a significant influence to employee performance, employee empowerment does not have influence to employee performance through organization commitment, employee engagement does not have influence to employee performance through organization commitment.

Keywords: Employee empowerment, Employee Engagement, Organization Commitment, Employee Performance

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Divisi Antar PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember”. Penyusunan skripsi digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D., selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Tatok Endhiarto, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide dan saran serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak N. Ari Subagio, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik dan yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
6. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si., selaku penguji utama, Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Ag., selaku penguji anggota 1

dan Bapak Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M., selaku penguji anggota 2 yang memberikan pengarahannya dan masukan untuk memperbaiki skripsi ini.

7. Seluruh Dosen dan Staf Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.
8. Kedua orang tua saya Bapak Amari dan Ibu Sri Minari yang senantiasa memberikan doa dan kasih sayang serta dukungan dalam segala hal.
9. Kakak saya Rovianto yang senantiasa memberikan semangat dan motivasi serta selalu mendukung saya dalam keadaan apapun.
10. Sahabat-sahabat saya Umi, Mita, Diah dan Aini yang selalu memberikan semangat serta dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman pengurus HMJM Periode 2017 dan anggota KKN 169 Lombok Wetan yang telah memberikan semangat serta dukungan.
12. Teman-teman Manajemen angkatan 2015 yang telah memberikan semangat serta dukungan.
13. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu.

Semoga Allah selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis menerima segala kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi yang membacanya

Jember, 30 Mei 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penulisan	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Pemberdayaan	8
2.1.2 Keterlibatan Karyawan	11
2.1.3 Komitmen Organisasi	14
2.1.4 Kinerja	17
2.2 Penelitian Terdahulu	18

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	24
2.4 Hipotesis Penelitian	25
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Rancangan Penelitian	30
3.2 Populasi dan Sampel	30
3.3 Jenis dan Sumber Data	30
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.5 Identifikasi Variabel	32
3.6 Definisi Operasional Variabel	32
3.7 Skala Pengukuran	34
3.8 Metode Analisis Data	34
3.8.1 Uji Instrumen	34
3.8.2 Uji Normalitas Data	36
3.8.3 Analisis Jalur	36
3.8.4 Uji Asumsi Klasik	38
3.8.5 Uji Hipotesis	39
3.8.6 Perhitungan Jalur	39
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	41
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	43
4.1.1 Gambaran Singkat Perusahaan	43
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	44
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	44
4.1.4 Tanggung Jawab dan Wewenang	46
4.2 Hasil Penelitian	51
4.2.1 Karakteristik Responden	51
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	54
4.2.3 Uji Instrumen	62
4.2.4 Uji Normalitas Data	64

4.2.5 Analisis Jalur	64
4.2.6 Uji Asumsi Klasik	66
4.2.7 Uji Hipotesis	68
4.2.8 <i>Trimming Theory</i>	70
4.2.9 Perhitungan Jalur	72
4.3 Pembahasan	73
4.3.1 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi	73
4.3.2 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi	74
4.3.3 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	75
4.3.4 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan .	76
4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .	77
4.3.6 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi	77
4.3.7 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi	78
4.4 Keterbatasan Penelitian	73
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Data Keterlambatan Pengiriman Paket dan Surat	3
2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	22
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	52
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	53
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir	53
4.5 Deskripsi Variabel Pemberdayaan Karyawan	54
4.6 Deskripsi Variabel Keterlibatan Karyawan	57
4.7 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	59
4.8 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	60
4.9 Hasil Uji Validitas	62
4.10 Hasil Uji Reliabilitas	64
4.11 Nilai Koefisien Jalur	65
4.12 Hasil Uji Multikolinieritas Untuk Model Pertama	66
4.13 Hasil Uji Multikolinieritas Untuk Model Kedua	67
4.14 Hasil Uji Hipotesis	69
4.15 Nilai Koefisien Jalur (<i>Trimming</i>)	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	25
3.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	37
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	41
4.1 Struktur Organisasi	44
4.2 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	66
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Pertama	68
4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Kedua	68
4.5 Model Analisis Jalur (<i>Trimming Theory</i>).....	72

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	84
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden	89
Lampiran 3 Rekapitulasi Responden	94
Lampiran 4 Deskripsi Variabel Statistik	96
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas.	102
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas	105
Lampiran 7 Hasil Uji Normalitas Data	106
Lampiran 8 Hasil Analisis jalur.	107
Lampiran 9 Hasil Uji Multikolinieritas	109
Lampiran 10 Hasil Uji Heteroskedastisitas	110
Lampiran 11 Hasil Uji Hipotesis	111
Lampiran 12 Hasil Analisis Jalur (<i>Trimming Theory</i>).	112
Lampiran 13 R Tabel	114
Lampiran 13 T Tabel	114

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menunjang segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Meldona (2009:17) sumber daya manusia merupakan sebuah asset bagi organisasi bisnis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi menjalankan visi dan strateginya. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan bergantung pada kualitas dari sumber daya manusianya. Oleh karena itu, dengan persaingan bisnis di era saat ini, maka perusahaan harus mampu memaksimalkan kemampuan dari sumber daya manusia dengan kualitas yang dimilikinya sehingga mampu berkontribusi untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu sumber keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah kinerja dari masing-masing karyawannya. Menurut Mangkunegara (2006:9) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dikatakan tinggi apabila karyawan dapat menyelesaikan suatu tugas dengan tepat dan waktu yang cepat. Kinerja dapat terwujud dengan baik jika pemberdayaan karyawan dapat dilakukan oleh perusahaan serta keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi yang baik pula dari karyawan.

Komitmen organisasi adalah tingkatan seseorang dalam mengenali organisasinya serta terikat dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut (Kreitner dan Kinicki, 2014:165). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) komitmen organisasi merupakan sikap yang penting karena karyawan yang memiliki komitmen diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik demi mencapai tujuan organisasi serta memiliki keinginan yang besar untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sama halnya penelitian yang dilakukan oleh permatasari dkk (2016)

menunjukkan bahwa komitmen organisasioal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Yasothai *et al.* (2016) pemberdayaan merupakan proses pemberian wewenang kepada individu untuk berfikir, berperilaku, mengambil tindakan dan keputusan serta mengendalikan pekerjaan secara mandiri. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan fleksibilitas atas pekerjaannya sendiri. Wibowo (2016:351) berpendapat dengan pemberdayaan akan meningkatkan kemampuan, rasa memiliki, dan rasa tanggung jawab karyawan sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan (2017) menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pemberdayaan juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahiri (2017) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* adalah keterlibatan seorang individu, kepuasan serta antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Robbins dan Judge, 2016:48). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:168) karyawan yang terlibat dengan pekerjaan diharapkan bisa memberikan usaha yang lebih dalam pekerjaannya serta lebih memiliki komitmen dan setia terhadap perusahaannya. Selain itu menurut Gallup (dalam Lewiuci dan Mustamu, 2016) Karyawan yang terlibat selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Hali (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi, namun penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos serta pengiriman barang. PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember merupakan kantor pos pusat yang ada di Kota Jember. PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember telah beroperasi sejak puluhan tahun yang lalu, sehingga dapat dikatakan bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember memiliki banyak pengalaman di bidang jasa pengiriman barang. Selain jasa pengiriman barang PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember juga memberikan layanan pengiriman dokumen serta uang ke semua wilayah di Indonesia maupun luar negeri.

Permasalahan yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember adalah masih banyaknya pengaduan dari pelanggan yang berkaitan dengan keterlambatan pengiriman paket dan surat yang dikirim melalui kantor Pos Jember, keterlambatan pengiriman ini mengindikasikan bahwa masih banyak karyawan yang tidak bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai dengan ketentuan perusahaan. Tabel 1.1 menunjukkan jumlah pengaduan keterlambatan pengiriman paket dan surat yang terjadi di kantor Pos Jember selama lima bulan terakhir:

Tabel 1.1 Data Keterlambatan Pengiriman Paket dan Surat

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember (Oktober 2018- Februari 2019)

Bulan	Keterlambatan Paket	Keterlambatan Surat	Jumlah Keterlambatan
Oktober (2018)	17	12	29
November (2018)	34	3	37
Desember (2018)	32	4	36
Januari (2019)	18	3	21
Februari (2019)	18	3	21

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa setiap bulannya masih banyak pengaduan yang berkaitan dengan keterlambatan karyawan dalam mengantarkan kiriman yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Melihat permasalahan keterlambatan kiriman tersebut maka kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember masih kurang maksimal khususnya

karyawan pada Divisi Antaran karena divisi tersebut tugasnya berkaitan langsung dengan pengiriman paket dan surat.

Divisi Antaran merupakan salah satu divisi yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember, di dalam Divisi Antaran terdiri dari manajer antaran, staf, pengantar dan penyortir kiriman. Karyawan Divisi Antaran merupakan ujung tombak dari PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember karena kepercayaan pelanggan sangat bergantung pada ketepatan dan kecepatan pengantar dalam mengantarkan kiriman kepada penerima. Melihat permasalahan kinerja pada karyawan Divisi Antaran tersebut maka pemberdayaan karyawan, keterlibatan dan komitmen organisasi sangat diperlukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember khususnya pada karyawan Divisi Antaran.

Pemberdayaan karyawan yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) khususnya pada karyawan Divisi Antaran yaitu dengan ikut melibatkan karyawan dalam mengidentifikasi permasalahan yang timbul pada divisi tersebut, karyawan juga diberi tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di Divisi Antaran seperti permasalahan keterlambatan pengiriman paket dan surat serta permasalahan lain yang berkaitan dengan Divisi Antaran.

Keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan sangat penting untuk dimiliki oleh setiap karyawan pada Divisi Antaran dimana karyawan yang merasa terlibat akan memiliki rasa antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Permasalahan yang terjadi bahwa karyawan pada Divisi Antaran kurang memiliki antusiasme dalam bekerja, hal ini ditandai dengan masih banyak karyawan di Divisi Antaran khususnya pengantar paket dan surat sering terlambat datang ke kantor sehingga akan memperlambat proses mengantar kiriman paket dan surat kepada penerima.

Komitmen merupakan sikap yang penting untuk dimiliki oleh setiap karyawan khususnya pada Divisi Antaran karena karyawan yang memiliki komitmen yang kuat dapat menjalankan setiap tugasnya dengan baik seperti menyortir surat atau paket sesuai dengan alamat yang tertera kepada penerima, melakukan pengupdatetan surat atau paket yang sudah dikirim oleh pengantar dengan tepat, serta mengantarkan paket dan surat kepada penerima tepat waktu.

Komitmen karyawan sangat dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas tersebut sehingga dapat meminimalkan permasalahan keterlambatan pengiriman paket dan surat yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat di rumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember?
- b. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember?
- c. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember?
- d. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember?
- e. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember?
- f. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember?
- g. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.
- f. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat beberapa pihak, antara lain :

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi-informasi yang bermanfaat kepada pihak pimpinan perusahaan

khususnya yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan, keterlibatan karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai sumber rujukan dan pengembangan ide-ide baru untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik yang sama.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pemberdayaan

a. Pengertian Pemberdayaan

Yasothai *et al.* (2016) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses pemberian wewenang kepada individu untuk berfikir, berperilaku, mengambil tindakan dan keputusan serta mengendalikan pekerjaan secara mandiri. Menurut Wibowo (2016:351) pemberdayaan adalah mendorong orang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan di dalam organisasi, oleh karena itu pemberdayaan akan meningkatkan kemampuan, rasa memiliki, dan rasa tanggung jawab sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja.

Menurut Kadarisman (2014:224) pemberdayaan dimaksudkan sebagai suatu pemberian semangat serta mengizinkan seorang individu untuk mengambil tanggung jawab dalam rangka untuk memperbaiki cara mereka dalam melakukan pekerjaan serta memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kadarisman juga mengungkapkan pemberdayaan bukan berarti meniadakan kontrol terhadap karyawan, tetapi memberi keleluasaan serta kewenangan kepada karyawan untuk mengatur serta mengembangkan kemampuannya.

b. Indikator Pemberdayaan Karyawan

Indikator pemberdayaan karyawan yang digambarkan oleh Khan (Kadarisman, 2014:260) adalah:

- 1) Keinginan, yaitu adanya keinginan untuk melibatkan karyawan, yang termasuk hal ini diantaranya karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan.
- 2) Kepercayaan, yaitu adanya saling percaya antara anggota organisasi akan terciptanya kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.
- 3) Kepercayaan diri, yaitu menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan.

- 4) Kredibilitas, yaitu dengan memberikan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang berkinerja tinggi.
- 5) Akuntabilitas, yaitu pertanggungjawaban karyawan terhadap wewenang yang diberikan.
- 6) Komunikasi, yaitu komunikasi yang terbuka dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan karyawan.

c. Manfaat Pemberdayaan

Menurut Wibowo (2016:352) pemberdayaan merupakan elemen yang penting dalam bisnis di era globalisasi saat ini, karena organisasi bisnis di era saat ini dinilai bekerja dalam dunia yang penuh dengan ketidakpastian, kompleksitas dan perubahan yang tidak dapat diduga. Oleh karena itu Wibowo mengemukakan beberapa alasan perlunya pemberdayaan:

- 1) Semakin intensifnya persaingan sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan persaingan.
- 2) Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.
- 3) Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.
- 4) Timbulnya masalah ekologi menuntut organisasi perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.

Selain itu Wibowo (2016:353) juga mengungkapkan manfaat pemberdayaan antara lain:

- 1) Meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam melakukan sesuatu yang sebelumnya tidak percaya akan mereka lakukan.
- 2) Dapat mengembangkan bakat yang dimiliki karyawan.
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, menimbulkan kerjasama yang lebih dekat dengan karyawan lain, bekerja dengan tujuan yang jelas serta mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai.

4) Meningkatkan kinerja organisasi.

d. Proses Pemberdayaan Karyawan

Menurut Ameer *et al.* (2014) proses pemberdayaan karyawan memiliki beberapa langkah, yaitu:

1) Memperoleh Pemberdayaan

Pada tahap ini manajemen harus merelakan diri untuk tidak mengambil keputusan sendiri, tetapi memberikan kekuasaan pengambilan keputusan kepada karyawan hal ini bertujuan untuk membentuk kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan.

2) Memilih karyawan untuk diberdayakan

Pada tahap ini manajemen memilih karyawan yang akan diberdayakan. Karyawan yang dipilih adalah karyawan yang bersedia menerima tanggung jawab dan kewenangan dalam pengambilan keputusan tanpa memperdulikan imbalan potensial. Karyawan yang diberdayakan membutuhkan keterampilan untuk pengambilan keputusan yang benar serta menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

3) Memberikan informasi peran

Pada tahap ini setelah karyawan yang akan diberdayakan dipilih maka manajemen menginformasikan kepada karyawan tersebut terkait dengan peran, tanggung jawab serta wewenang dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Informasi yang diberikan juga menyangkut batasan-batasan karyawan dalam membuat keputusan. Selain itu, informasi yang diberikan juga mengenai penghargaan (*reward*) atas prestasi yang diperoleh.

4) Memberikan informasi organisasi

Pada tahap ini manajemen memberikan informasi yang berkaitan dengan organisasi seperti visi dan nilai organisasi, prioritas organisasi serta keterampilan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini penting dilakukan untuk membantu karyawan dalam memahami perubahan yang diperlukan organisasi.

5) Memberikan pelatihan kepada karyawan

Pada tahap ini manajemen memberikan pelatihan kepada karyawan baru. Meskipun karyawan tersebut memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang organisasi, namun karyawan tersebut tetap membutuhkan pelatihan. Pelatihan harus dilakukan secara berkelanjutan karena hal ini merupakan kunci utama dari keberhasilan suatu organisasi.

6) Memberikan inspirasi individu

Pada tahap ini manajemen membangun kepercayaan karyawan bahwa karyawan tersebut mampu untuk membuat keputusan yang terbaik untuk organisasi. Hal ini dilakukan dengan membangun rasa kepemilikan terhadap organisasi, menetapkan harapan dan standar yang jelas serta menyediakan lingkungan yang mendukung.

2.1.2 Keterlibatan Karyawan

a. Pengertian Keterlibatan Karyawan

Robbins dan Judge (2016:48) mendefinisikan keterlibatan karyawan atau *employee engagement* sebagai keterlibatan seorang individu, kepuasan serta antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Robbins dan Judge juga berpendapat bahwa karyawan yang terlibat adalah karyawan yang memiliki gairah dalam pekerjaannya dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaan, Sejalan dengan pendapat tersebut, Schaufeli *et al.* (2006) juga berpendapat karyawan yang terlibat memiliki rasa semangat dan hubungan yang efektif dengan pekerjaannya, serta karyawan merasa mampu menyelesaikan tuntutan pekerjaan mereka. Selain itu menurut Ramadhan dan Sembiring (2014) *employee engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi.

Gallup (dalam Lewiuci dan Mustamu, 2016) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan untuk bekerja. Gallup juga mengelompokkan tiga jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* atau keterlibatan, yaitu:

- 1) *Engaged*, karyawan yang *engaged* atau terlibat adalah karyawan yang cenderung selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan dalam tipe ini akan selalu mengembangkan talenta mereka serta memberikan kekuatan yang maksimal dalam bekerja untuk perkembangan organisasi.
- 2) *Not engaged*, karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas yang diberikan dibanding dengan pencapaian tujuan dari pekerjaan. Dalam tipe ini karyawan hanya mengerjakan tugas sesuai dengan imbalan yang mereka terima dari perusahaan serta selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung tidak memiliki energi ketika bekerja.
- 3) *Actively disengaged*, karyawan dalam tipe ini secara terbuka akan menunjukkan perasaan tidak senang dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

b. Aspek-Aspek Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli *et al.* (2006) terdapat tiga aspek dalam keterlibatan karyawan, yaitu:

- 1) Kekuatan, aspek ini dinilai dengan tingkat energi dan ketahanan mental seseorang dalam bekerja yang ditandai dengan keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam bekerja serta gigih menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.
- 2) Dedikasi, aspek ini mengacu pada keterlibatan tinggi seseorang terhadap pekerjaan serta mengalami rasa antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan serta kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Absorpsi, aspek ini mengacu pada konsentrasi seseorang dalam bekerja, ditandai dengan perasaan sangat menikmati pekerjaannya sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja serta merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Tingkat absorpsi yang tinggi menunjukkan bahwa seseorang merasa bahagia dalam bekerja serta menikmati pekerjaannya.

c. Prinsip-prinsip Menciptakan Keterlibatan Karyawan

Menurut Macey *et al.* (2009) terdapat empat prinsip untuk menciptakan keterlibatan karyawan, yaitu:

1) Kapasitas untuk terlibat

Karyawan dapat terlibat apabila perusahaan memberi kontribusi dan memfasilitasi energi dengan memberikan informasi yang karyawan butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, perusahaan juga memberikan kesempatan belajar serta umpan balik sehingga karyawan dapat mengembangkan kepercayaan diri, dan juga mendukung karyawan dalam upaya untuk memperbarui tingkat personal energinya melalui keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

2) Motivasi untuk terlibat

Pekerjaan yang menarik akan merangsang keterlibatan. Pekerjaan yang menarik adalah pekerjaan yang menantang, bermakna, dan menawarkan peluang untuk pengambilan keputusan dan otonomi dalam pekerjaan yang tidak hanya apa yang akan dilakukan tetapi bagaimana pekerjaan akan dilakukan. Motivasi untuk terlibat terbentuk apabila perusahaan memperlakukan karyawan dengan rasa hormat sehingga akan menunjukkan bahwa karyawan dihargai maka dengan perlakuan ini akan membangun keterlibatan karyawan.

3) Kebebasan untuk terlibat

Adanya peluang untuk melakukan tindakan inisiatif dan proaktif dapat menjadi sumber keterlibatan. Tindakan inisiatif dan proaktif akan dilakukan oleh karyawan apabila karyawan memiliki rasa aman untuk melakukannya artinya tindakan tersebut didukung oleh perusahaan dan tidak berakibat diberikannya punishment kepada karyawan.

4) Tahu bagaimana melakukan keterlibatan

Bentuk keterlibatan yang dimiliki karyawan sebaiknya yang sesuai dengan strategi dan keunggulan kompetitif perusahaan, misalnya jika perusahaan menginginkan untuk menjadi terdepan dalam kualitas pelayanan, mak

perusahaan membutuhkan karyawan yang terlibat dalam pelayanan terbaik. Keterlibatan bermanfaat apabila karyawan melihat apa yang harus dilakukan memiliki keterkaitan langsung dengan manfaat bagi perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa keterlibatan terjadi apabila ada kesesuaian antara tujuan karyawan dengan tujuan organisasi.

2.1.3 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Triatna (2016:120) komitmen organisasi merupakan suatu tingkat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan ditandai dengan keinginan untuk tetap menjadi divisi dari organisasi, melakukan yang terbaik untuk organisasi serta selalu menjaga nama baik organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Permatasari dkk, 2016) komitmen organisasi adalah suatu derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi serta akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) komitmen organisasi adalah tingkatan seseorang dalam mengenali organisasinya serta terikat dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang penting karena karyawan yang memiliki komitmen diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik demi mencapai tujuan organisasi serta memiliki keinginan yang besar untuk tetap bekerja di organisasi tersebut.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2016:165) mengelompokkan komitmen ke dalam tiga komponen terpisah yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), berarti keterikatan emosional karyawan pada perusahaan, identifikasi karyawan dengan perusahaan serta keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), kesadaran akan kerugian yang diterima karyawan karena meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*), mencerminkan rasa tanggung jawab karyawan untuk terus bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan merasa bahwa mereka harus tetap berada di perusahaan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016:166) masing-masing komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- 1) *Affective commitment* dipengaruhi oleh karakteristik pribadi (seperti kepribadian dan Locus of control), pengalaman kerja sebelumnya serta kesesuaian nilai.
- 2) *Continuance commitment* dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat apabila meninggalkan perusahaan seperti kurangnya alternatif pekerjaan lain dan jumlah investasi yang dilakukan seseorang dalam organisasi tertentu.
- 3) *Normative commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Psychological contract* mencerminkan keyakinan karyawan tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang telah mereka berikan kepada organisasi.

d. Unsur-Unsur Komitmen Organisasi

Menurut Triatna (2016:122) unsur-unsur komitmen organisasi meliputi:

- 1) Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Keyakinan individu menjadi landasan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan tidak dilakukan oleh individu tersebut. Dengan suatu keyakinan individu akan memutuskan secara sadar atau tidak sadar apakah dirinya akan berkomitmen atau tidak terhadap organisasi. Penerimaan terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi inilah menjadi dasar yang kuat

bagi seseorang untuk rela setia melakukan apa saja yang harus dilakukan sehingga tujuan organisasi tercapai.

- 2) Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi. Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang mencirikan bahwa seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi tersebut. Jika seorang karyawan merasa tidak senang manakala organisasinya dihina atau disaingi oleh organisasi lain maka rasa yang muncul ini menunjukkan suatu kadar komitmen karyawan terhadap organisasi
- 3) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan suatu kondisi yang seharusnya tumbuh pada diri karyawan manakala karyawan tersebut memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.
- 4) Tingginya tingkat keluaran atau hasil dan kurangnya tingkat kemangkiran. Semakin tinggi tingkat hasil dan semakin sedikit tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen terhadap organisasi.

e. Cara Meningkatkan Komitmen Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016:167) untuk meningkatkan komponen komitmen organisasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), dapat ditingkatkan dengan cara merekrut karyawan yang nilai-nilai pribadinya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan selain itu dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dapat ditingkatkan dengan cara memberikan karyawan berbagai tunjangan yang progresif dan program-program sumber daya manusia (SDM).
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*), dapat ditingkatkan dengan cara memastikan bahwa pihak manajemen tidak melanggar kontrak psikologis dan berusaha meningkatkan tingkat kepercayaan di semua divisi perusahaan.

2.1.4 Kinerja

a. Pengertian dan Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:9) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya baik secara kualitas maupun kuantitas dalam waktu tertentu dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Bangun (2012:231) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Wibowo (2016:70) kinerja dapat dipandang sebagai proses dari suatu pekerjaan untuk mencapai hasil dari pekerjaan itu sendiri. Terdapat tujuh indikator kinerja yang digambarkan oleh Hersey *et al.* (Wibowo, 2016:86) yaitu:

- 1) Tujuan, merupakan sesuatu yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan, untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.
- 2) Standar, merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Kinerja yang berhasil apabila dapat mencapai standar yang ditentukan oleh atasan dan bawahan.
- 3) Umpan balik, umpan balik melaporkan kemajuan dalam mencapai tujuan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.
- 4) Alat atau sarana, merupakan sumber daya yang digunakan untuk membantu mencapai tujuan.
- 5) Kompetensi, kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- 6) Motif, merupakan pendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.
- 7) Peluang, karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:16) terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

- 1) Faktor Individu yaitu kecerdasan pikiran/*Inteligensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotient* (EQ).
- 2) Faktor lingkungan organisasi yaitu uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang memadai.

c. Dasar Pengukuran Kinerja

Bangun (2012:234) mengungkapkan dasar-dasar dalam pengukuran kinerja karyawan antara lain :

- 1) Jumlah pekerjaan, menunjukkan jumlah pekerjaan yang harus dihasilkan oleh setiap karyawan sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan, standar kualitas tertentu yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam menghasilkan pekerjaan.
- 3) Ketepatan waktu, batasan waktu yang harus dipenuhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai jam kerja yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari.
- 5) Kemampuan kerja sama, kemampuan bekerjasama seorang karyawan dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Retnoningtyas (2014) dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh remunerasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Lembaga Sandi Negara. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel dengan teknik *non probability sampling*. Jenis *non probability sampling* yang digunakan adalah teknik *sampling insidental*. *Sampling insidental* adalah mengambil responden sebagai sampel berdasarkan kebetulan, dimana

respondennya adalah pegawai pemangku JFU (Jabatan Fungsional Umum) yang sedang tidak sibuk pada saat kuesioner dibagikan oleh peneliti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hubungan remunerasi dan kinerja bernilai positif. *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan remunerasi dan *employee engagement* signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel *employee engagement* dan variabel kinerja karyawan, sedangkan perbedaan dari penelitian ini terletak pada metode analisis yang digunakan, teknik sampling dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016) dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PLN Area Pekanbaru dan sampel yang digunakan adalah keseluruhan jumlah populasi yaitu 76 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dari perhitungan Koefisien Determinasi (R^2) menunjukkan bahwa persentase pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja adalah 38,1%. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel komitmen organisasi, variabel kinerja karyawan dan teknik sampling, sedangkan perbedaan dari penelitian ini adalah metode analisis yang digunakan dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari, Swasto dan Iqbal (2016) dengan tujuan untuk menjelaskan pengaruh kemampuan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kota Malang yang berjumlah 378 orang. Dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 79 orang karyawan dengan teknik pengambilan sampel adalah *proportional random sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan kemampuan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini adalah variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja karyawan, sedangkan perbedaan dari penelitian ini adalah variabel kemampuan kerja, metode analisis yang digunakan, teknik sampling, dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan (2017) dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh *self efficacy* dan pemberdayaan terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi sekaligus sampel adalah para pejabat Fungsional Auditor dan Pengawas Pemerintah pada Inspektorat Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 90 orang, teknik pengampilan sampel pada penelitian ini adalah teknik sensus. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *self efficacy* dan pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh *self efficacy* dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel pemberdayaan, variabel kinerja dan teknik sampling, sedangkan perbedaan dari penelitian ini terletak pada metode analisis yang digunakan, variabel *self efficacy* dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Mahiri (2017) dengan tujuan untuk mengetahui pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kantor Pusat Majalengka serta untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PDAM Kantor Pusat Majalengka. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi dan sampel adalah seluruh karyawan tetap PDAM Kantor Pusat Majalengka sebanyak 35 orang. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil dari perhitungan Koefisien Determinasi (R^2) menunjukkan pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional sebesar 11,70% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel pemberdayaan karyawan dan variabel komitmen

organisasi, sedangkan perbedaan dari penelitian ini terletak pada metode analisis yang digunakan dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Munir, Apridar, dan Mariyudi (2017) dengan tujuan untuk mengkaji pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai, serta mengkaji pengaruh mediasi dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Lhokseumawe dan Kabupaten Aceh Utara. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi sekaligus sampel adalah pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Lhokseumawe dan Kabupaten Aceh Utara sebanyak 114 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh pemberdayaan pegawai secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel pemberdayaan pegawai, variabel komitmen organisasi, variabel kinerja pegawai dan teknik sampling, sedangkan perbedaan dari penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja, metode analisis data dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Merry dan Syarief (2017) dengan tujuan untuk mempelajari pengaruh pemberdayaan, *employee engagement*, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan staf manajemen keuangan di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan staf manajemen keuangan di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 542 orang dan sampel yang digunakan adalah sebesar 230 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *proposional stratified sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan, *employee engagement*, komitmen organisasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja karyawan, pemberdayaan dan *employee engagement* berpengaruh secara langsung dan positif terhadap komitmen organisasi. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel pemberdayaan, *employee engagement*, komitmen organisasi dan kinerja

karyawan dan metode analisis data, sedangkan perbedaan dari penelitian ini adalah teknik sampling dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Hali (2019) dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan divisi produksi PT. Indo Putra Harapan. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi sekaligus sampel adalah karyawan divisi produksi yang berjumlah 60 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel *employee engagement*, variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja karyawan, sedangkan perbedaan dari penelitian ini terletak pada metode analisis yang digunakan dan objek penelitian.

Ringkasan dari penelitian terdahulu tersebut akan disajikan dalam Tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Retnoning tyas (2014)	Remunerasi (X_1), <i>Employee engagement</i> (X_2), Kinerja Pegawai (Y_1)	Analisis Regresi Linier Berganda	Remunerasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hubungan remunerasi dan kinerja bernilai positif. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan remunerasi dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
2.	Sapitri (2016)	Komitmen Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Sederhana	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Permatasari dkk (2016)	Kemampuan Kerja (X ₁), Komitmen Organisasional (X ₂), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kemampuan kerja dan komitmen organisasional secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Setyawan (2017)	<i>Self Efficacy</i> (X ₁), Pemberdayaan (X ₂), Komitmen Organisasional (Y ₁), Kinerja Pegawai (Y ₂)	Analisis Regresi	<i>Self efficacy</i> dan pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh <i>self efficacy</i> dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai.
5.	Mahiri (2017)	Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasional	Analisis Deskriptif Verifikatif	Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
6.	Munir dkk (2017)	Pemberdayaan Pegawai, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai	Structural Equation Modelling (SEM)	Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara positif dan memediasi pengaruh pemberdayaan pegawai

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

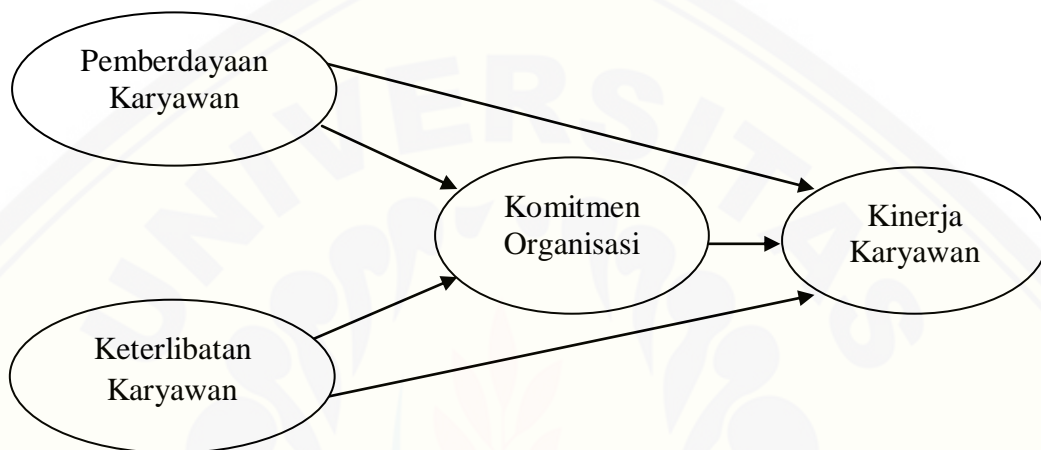
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
				terhadap kinerja pegawai.
7.	Merry dan Syarief (2017)	Pemberdayaan (X_1), <i>Employee engagement</i> (X_2), Komitmen Organisasi (X_3), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur	Pemberdayaan, <i>employee engagement</i> , organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan dan <i>employee engagement</i> berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi. Pemberdayaan berpengaruh langsung dan positif terhadap <i>employee engagement</i> .
8.	Hali (2019)	<i>Employee engagement</i> (X), Kinerja Karyawan (Y), Komitmen Organisasi (Z)	PLS	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Retnoningtyas (2014), Sapitri (2016), Permatasari dkk (2016), Setyawan (2017), Mahiri (2017), Munir dkk (2017), Merry dan Syarief (2017), Hali (2019).

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, kerangka konseptual dalam penelitian ini merupakan gambaran umum mengenai pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi, pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen organisasi, pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan, pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja

karyawan, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, dan pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sehingga mempermudah peneliti untuk menguraikan secara sistematis pokok permasalahan yang dikaji. Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual
Sumber: data diolah

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi

Menurut Kadrisman (2014:241) dengan adanya pemberdayaan karyawan akan menumbuhkan rasa memiliki atas organisasi tempat karyawan bekerja, dengan tumbuhnya rasa memiliki tersebut maka akan membangun tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang mempunyai rasa memiliki serta tanggung jawab terhadap perusahaan akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan (2017), Mahiri (2017), Munir dkk (2017) sama-sama menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh

Merry dan Syarief (2017) menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₁ : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

2.4.2 Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen organisasi

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* adalah keterlibatan seorang individu, kepuasan serta antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Robbins dan Judge, 2016:48). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:168) karyawan yang terlibat dengan pekerjaan yang dilakukan diharapkan dapat memberikan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya serta lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan, dengan kata lain jika karyawan mempunyai tingkat keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Merry dan Syarief (2017) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hali (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₂ : Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

2.4.3 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan

Menurut Wibowo (2016:351) pemberdayaan adalah mendorong orang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan di dalam organisasi, oleh karena itu pemberdayaan akan meningkatkan kemampuan, rasa memiliki, dan rasa tanggung jawab sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja. Menurut Mangkunegara (2006:9) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik secara segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dalam waktu tertentu dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan (2017), Munir (2017) sama-sama menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Penelitian yang dilakukan oleh Merry dan syarief (2017) menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian- penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₃ : Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

2.4.4 Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan

Gallup (dalam Lewiuci dan Mustamu, 2016) mendefinisikan keterlibatan karyawan atau *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan untuk bekerja. Gallup mengelompokkan tiga jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged* , menurut Gallup karyawan pada tipe *engaged* atau terlibat akan menunjukkan kinerja yang tinggi serta maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan Retnoningtyas (2014), Hali (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Merry dan Syarief (2017) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi *employee engagement* akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₄ : Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

2.4.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) komitmen organisasi adalah tingkatan seseorang dalam mengenali organisasinya serta terikat dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki juga mengungkapkan bahwa

komitmen merupakan sikap penting yang harus dimiliki oleh karyawan di dalam organisasi, karena karyawan yang memiliki komitmen diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016), Setyawan (2017), Munir dkk (2017) dan Hali (2019) sama-sama menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari dkk (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Merry dan Syarief (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₅ : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

2.4.6 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Menurut Kadrisman (2014:245) karyawan yang diberdayakan adalah karyawan yang telah diberikan otonomi, kebebasan berkeaktivitas, diberikan kepercayaan yang tinggi serta dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan. Karyawan yang dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan akan merasa bahwa karyawan divisi dari perusahaan. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari perusahaan akan mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya sehingga dampaknya akan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Namun penelitian yang dilakukan oleh Munir dkk (2017) menunjukkan bahwa secara positif komitmen organisasi memediasi pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti pemberdayaan pegawai secara positif berpengaruh terhadap kinerja

pegawai melalui komitmen organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₆ : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

2.4.7 Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Robbins dan Judge (2016:48) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan atau *employee engagement* sebagai ketelibatan serta antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan berarti karyawan memiliki gairah dalam pekerjaannya dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaan. Dengan kata lain bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap pekerjaannya akan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaannya, maka hal ini akan menimbulkan komitmen terhadap perusahaan sehingga dampaknya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hali (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi namun dalam penelitian ini komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₇ : Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang dan rumusan masalah yang ada, penelitian menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel sehingga penelitian ini termasuk dalam penelitian *explanatory research*. Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang diperoleh dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari pengukuran (Sujarweni, 2015:39). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan pemberdayaan karyawan dan keterlibatan karyawan sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasi sebagai variabel antara.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sujarweni (2015:80) Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember yang berjumlah 44 orang.

Menurut Sugiyono (2011:96) sampel adalah divisi dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan metode jenuh atau sensus, artinya penelitian menggunakan teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 44 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Pernyataan-pernyataan yang ada dikuesioner, diterjemahkan kedalam angka dengan pengukuran skala Likert. Angka-angka dari hasil

penerjemahan ini kemudian diolah menggunakan statistik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner atau juga data hasil dari wawancara peneliti dengan narasumber. Data primer diperoleh secara langsung dari objek penelitian, dalam penelitian ini data primer diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan di Divisi Antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari catatan, buku, artikel dan sebagainya. Data sekunder tidak secara langsung diperoleh dari objek penelitian, dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari perpustakaan, internet, jurnal penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi:

a. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pertanyaan yang diajukan berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti.

b. Wawancara

Wawancara adalah satu instrumen yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Wawancara dapat dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung dengan pimpinan, karyawan atau pihak yang berhubungan langsung dengan perusahaan.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan referensi yang berhubungan dengan penelitian, referensi tersebut dapat berupa buku, jurnal, artikel dan lain sebagainya.

3.5 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen (X), variabel dependen (Y), dan variabel intervening (Z) dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perubahannya variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu pemberdayaan karyawan (X_1) dan keterlibatan karyawan (X_2).

b. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

c. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening adalah variabel antara atau mediasi yang digunakan untuk memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel intervening yaitu komitmen organisasi (Z).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

a. Pemberdayaan Karyawan (X_1)

Pemberdayaan adalah proses pemberian wewenang kepada karyawan untuk berfikir, berperilaku, mengambil tindakan dan keputusan serta mengendalikan pekerjaan secara mandiri. Indikator pemberdayaan karyawan adalah:

- 1) Keinginan, keinginan melibatkan karyawan dalam mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi perusahaan..
- 2) Kepercayaan, adanya saling percaya antara anggota organisasi dalam pertukaran informasi dan saran.

- 3) Kepercayaan diri, menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki.
 - 4) Kredibilitas, memberikan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat.
 - 5) Akuntabilitas, karyawan memiliki tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.
 - 6) Komunikasi, komunikasi terbuka berupa kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi karyawan.
- b. Keterlibatan Karyawan (X2)

Keterlibatan karyawan adalah keterlibatan seorang individu, kepuasan serta antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Indikator keterlibatan karyawan yaitu:

- 1) Kekuatan, mengacu pada mental karyawan yang baik dalam bekerja ditandai dengan keinginan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan gigih menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya.
 - 2) Dedikasi, mengacu pada perasaan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan ditandai dengan perasaan ketertarikan dan kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya
 - 3) Absorpsi, mengacu pada konsentrasi karyawan dalam bekerja ditandai dengan perasaan menikmati pekerjaan dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.
- c. Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi adalah tingkatan seseorang dalam mengenali organisasinya serta terikat dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut. Indikator komitmen organisasi yaitu:

- 1) Komitmen afektif, karyawan memiliki keinginan untuk terus bekerja pada perusahaan karena mempunyai ikatan emosional dengan perusahaan.
- 2) Komitmen berkelanjutan, karyawan sadar akan kerugian yang diterima apabila meninggalkan perusahaan.
- 3) Komitmen normatif, karyawan memiliki tanggung jawab untuk terus bekerja pada perusahaan.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Indikator kinerja yaitu:

- 1) Jumlah pekerjaan, karyawan mampu menghasilkan jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan, karyawan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditentukan perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan perusahaan.
- 4) Kehadiran, kehadiran karyawan sesuai dengan jam kerja yang ditentukan perusahaan.
- 5) Kemampuan kerja sama, seorang karyawan mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu.

3.7 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala likert untuk pengukuran variabel. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sujarweni, 2015:104). Dengan skala likert, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun butir-butir pernyataan. Pemberian skoring dalam skala likert adalah sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : diberi bobot nilai 5
- b. Setuju (S) : diberi bobot nilai 4
- c. Netral (N) : diberi bobot nilai 3
- d. Tidak Setuju (TS) : diberi bobot nilai 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi bobot nilai 1

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

Untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dapat mengukur apa yang kita harapkan, dan dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat,

maka instrumen penelitian ini perlu diuji terlebih dahulu. Uji instrumen meliputi:

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel (Sujarweni, 2015:108). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel dimana $(df) = n - 2$ (n adalah jumlah sampel) dengan tingkat signifikansi 5%, jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan berkorelasi positif maka pertanyaan dikatakan valid. Pengambilan keputusan ini didasarkan pada hasil pengujian data yang valid apabila nilai korelasi dengan metode *pearson product moment* (r hitung) $> r$ tabel. Rumus *pearson product moment*:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

x = nilai indikator variabel

y = nilai total variabel

n = jumlah data

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dengan menggunakan Alfa Cronbach adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baiknya item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Noor, 2014:24). Hal-hal pokok dalam uji reliabilitas adalah :

- 1) Untuk menilai kestabilan ukuran dan konsistensi reponden dalam menjawab kuesioner.
- 2) Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pertanyaan.
- 3) Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Alpha $> 0,60$.

Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$r = \left[\frac{k}{(k - 1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_1^2} \right]$$

dimana rumus $\sum \sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$

Keterangan:

r = koefisien reability instrument (cronbachalfa)

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum\sigma^2$ = jumlah butir pertanyaan

σ_1^2 = varians total

3.8.2 Uji Normalitas Data

Tujuan dari uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal (Santoso, 2017:42). Dalam penelitian ini, uji kenormalan data dilakukan dengan *Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan derajat keyakinan sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada variabel dengan ketentuan bahwa secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian sebagai berikut:

- a. Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Jika sebuah variabel mempunyai sebaran data yang tidak normal maka peneliti menggunakan teori *Central Limit Theorem*. Teori tersebut menyatakan bahwa data dianggap berdistribusi normal jika data lebih dari 30.

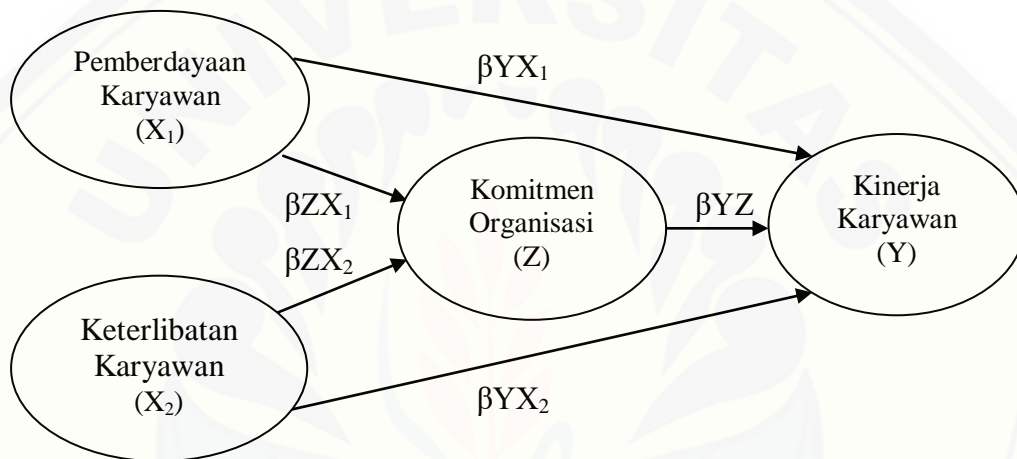
3.8.3 Analisis jalur

Analisis jalur merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel dimana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh pemberdayaan karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dalam analisis jalur dapat berupa pengaruh langsung maupun tidak langsung. Pengaruh tidak langsung suatu variabel terikat melalui komitmen organisasi. Menurut Riduwan dan Kuncoro (2014:116) langkah-langkah menguji *path analysis* sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.

- 1) Gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturnya dan rumuskan persamaan strukturnya yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan.
 - 2) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
 - d. Menghitung koefisien jalur secara individu.
 - e. Meringkas dan menyimpulkan.

Berikut merupakan model diagram jalur pada penelitian ini:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber: data diolah

Keterangan :

- β_{YX_1} : koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Y
- β_{YX_2} : koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Y
- β_{ZX_1} : koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Z
- β_{ZX_2} : koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Z
- β_{YZ} : koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

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

$$Z = \beta_{ZX_1}X_1 + \beta_{ZX_2}X_2 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{YX_1}X_1 + \beta_{YX_2}X_2 + \beta_{YZ}Z + \varepsilon_2 \dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana:

X₁ : Pemberdayaan Karyawan

- X_2 : Keterlibatan Karyawan
 Z : Komitmen Organisasi
 Y : Kinerja Karyawan
 β : Koefisien variabel bebas
 $\varepsilon_1, \varepsilon_2$: Variabel pengganggu

3.8.4 Uji asumsi klasik

Uji asumsi klasik merupakan pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi dalam penelitian ini. Uji asumsi klasik meliputi:

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen lain dalam suatu model (Sujarweni, 2015:158). Kemiripan antar variabel independen ini akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*variance inflation factor*) dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas
- 2) Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinieritas

Apabila terjadi multikolinieritas maka yang dapat dilakukan adalah dengan mengeluarkan salah satu variabel dari variabel-variabel yang saling berkorelasi kuat (Santoso, 2015:186).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah untuk menguji perbedaan variance residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain (Sujarweni, 2015:160). Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar Scatterplot, heteroskedastisitas tidak terjadi apabila:

- 1) Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka nol.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.

4) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola.

Apabila terjadi heteroskedastisitas maka bisa dilakukan transformasi data, misalnya mengubah data ke logaritma atau bentuk natural (LN) atau bentuk lainnya, kemudian dilakukan pengujian ulang (Santoso, 2017:186).

3.8.5 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t adalah pengujian koefisien regresi parsial yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) secara individual mempengaruhi variabel dependen (Y) (Sujarweni, 2015:161). Langkah-langkah pengujiannya:

a. Merumuskan Hipotesis

H_0 : artinya variabel independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

H_a : artinya variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

b. Menentukan Tingkat Signifikan

Tingkat signifikan dalam penelitian ini adalah $\alpha = 5\%$ atau 0,05.

c. Perhitungan nilai t

$$t_{\text{tabel}} = t_{\alpha/2, n-k-1}$$

Keterangan:

t_{tabel} = t sesuai tabel uji t

a = tingkat signifikan

n = jumlah observasi

k = jumlah parameter/variabel

d. Membandingkan t hitung dengan t tabel. Kriteria pengujiannya:

1) Jika t hitung $>$ t tabel atau nilai signifikan $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya bahwa variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2) Jika t hitung $<$ t tabel atau nilai signifikan $>$ 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

3.8.6 Perhitungan Jalur

Perhitungan jalur pada penelitian menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan (X_1) dan keterlibatan karyawan (X_2) secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) maupun secara tidak langsung melalui komitmen organisasi (Z). Sebelum menghitung jalur, masing-masing jalur akan diuji signifikansinya terlebih dahulu.

- 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.
- b. Apabila jalur sudah signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses melakukan perhitungan jalur adalah sebagai berikut :

- 1) Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

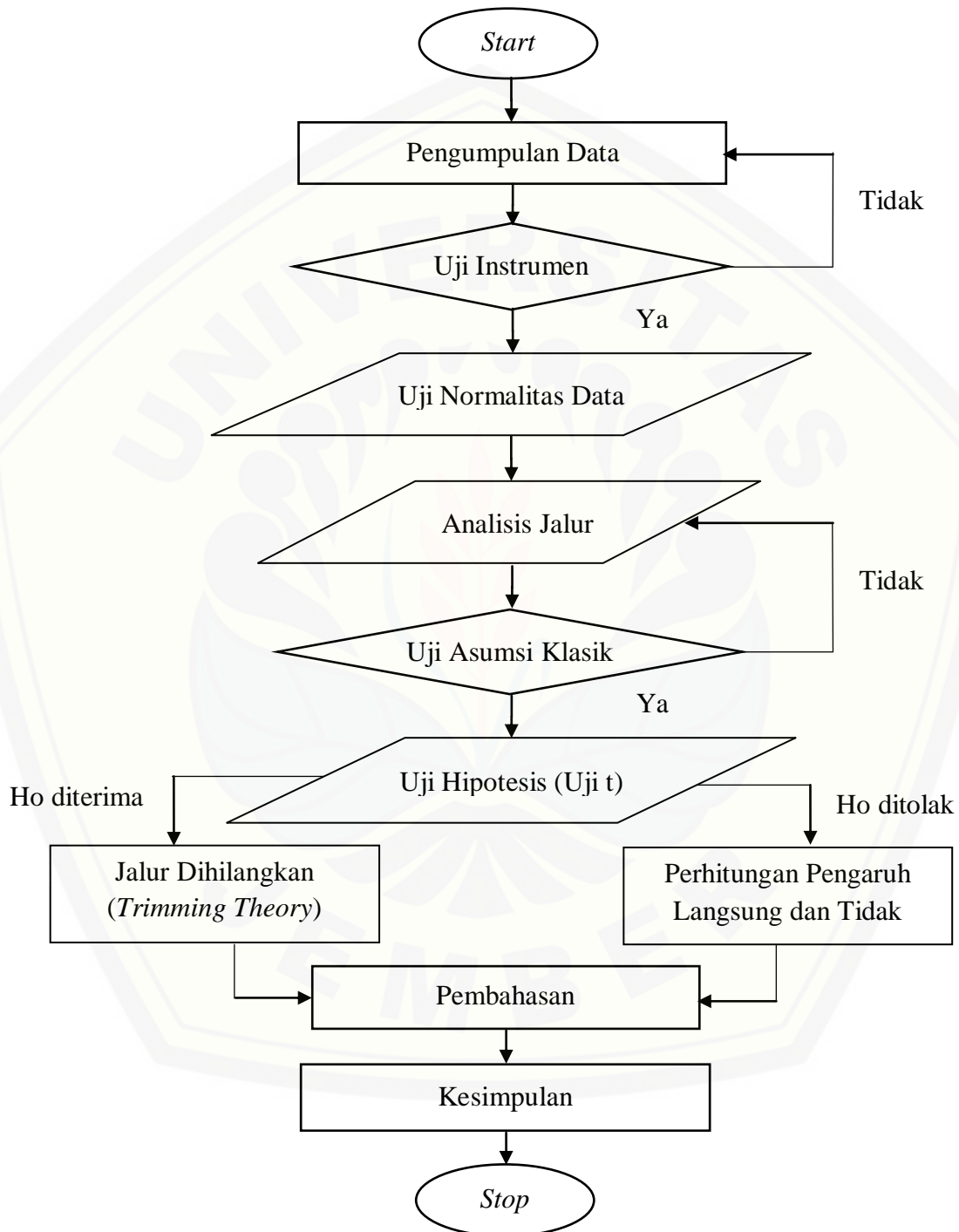
- a) Pengaruh variabel pemberdayaan karyawan (X_1) terhadap komitmen organisasi (Z), $DE_{X_1Z} = X_1 \rightarrow Z$
- b) Pengaruh variabel keterlibatan karyawan (X_2) terhadap komitmen organisasi (Z), $DE_{X_2Z} = X_2 \rightarrow Z$
- c) Pengaruh variabel pemberdayaan karyawan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y), $DE_{X_1Y} = X_1 \rightarrow Y$
- d) Pengaruh variabel keterlibatan karyawan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), $DE_{X_2Y} = X_2 \rightarrow Y$
- e) Pengaruh komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)
 $DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$

- 2) Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- a) Pengaruh variabel pemberdayaan karyawan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z)
 $IE_{X_1Z} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
- b) Pengaruh variabel keterlibatan karyawan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z)
 $IE_{X_2Z} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui secara singkat alur pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2:



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah
Sumber: data diolah

Keterangan:

1. *Start*, merupakan proses awal dalam melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data, merupakan proses mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner.
3. Uji instrumen, merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui data yang diperoleh valid dan reliabel atau tidak. Jika data tidak valid atau tidak reliabel maka penelitian kembali ke pengumpulan data, jika data valid dan reliabel maka penelitian dilanjutkan ke analisis jalur.
4. Uji normalitas data, merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak.
5. Analisis jalur, merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji asumsi klasik, digunakan untuk mengetahui model regresi dengan uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Jika terjadi multikolinieritas dan heteroskedastisitas maka perlu kembali ke analisis jalur dengan melakukan perbaikan. Jika tidak terjadi multikolinieritas dan heteroskedastisitas maka penelitian dilanjutkan ke uji hipotesis.
7. Uji hipotesis, merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial melalui uji t. Uji t dibagi menjadi dua tahapan yaitu:
 - a. Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan menggunakan *trimming theory*
 - b. Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.
8. Pembahasan, merupakan penjelasan tentang kesesuaian hasil penelitian dengan teori serta penelitian terdahulu.
9. Kesimpulan, menarik kesimpulan dan memberikan saran berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian.
10. *Stop*, merupakan hasil akhir dari penelitian

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Sebagian responden menilai bahwa kurang terciptanya komunikasi yang terbuka antara pimpinan dengan karyawan seperti kurang adanya pemberian kritik dan saran yang diberikan pimpinan atas hasil kerja yang dilakukan karyawan, kurangnya pemberian kritik dan saran yang dilakukan oleh pimpinan akan terciptanya hubungan kurang yang baik antaran karyawan dengan pimpinan.
- b. Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Apabila dianalisis lebih lanjut, tiga indikator dengan enam pernyataan dari keterlibatan karyawan memiliki penilaian yang tinggi yaitu aspek kekuatan, dedikasi dan absorpsi. Variabel keterlibatan karyawan dengan persepsi yang tinggi menghasilkan komitmen organisasi dengan persepsi tinggi dan sedang. Indikator komitmen organisasi yang memiliki persepsi tinggi yaitu komitmen afektif dan komitmen normatif sedangkan indikator komitmen berkelanjutan memiliki persepsi sedang.
- a. Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Apabila dianalisis lebih lanjut, lima indikator dengan enam pernyataan dari pemberdayaan karyawan memiliki penilaian yang tinggi yaitu keinginan, kepercayaan, percaya diri, kredibilitas dan akuntabilitas, sedangkan indikator komunikasi memiliki penilaian sedang. Variabel pemberdayaan karyawan dengan persepsi tinggi dan sedang menghasilkan kinerja karyawan dengan persepsi tinggi dan sedang. Indikator kinerja karyawan yang memiliki persepsi tinggi yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, kehadiran dan

kemampuan kerjasama, sedangkan indikator ketepatan waktu memiliki persepsi sedang.

- b. Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi antara PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Apabila dianalisis lebih lanjut, tiga indikator dengan enam pernyataan dari keterlibatan karyawan memiliki penilaian yang tinggi yaitu aspek kekuatan, dedikasi dan absorpsi. Variabel keterlibatan karyawan dengan persepsi yang tinggi menghasilkan kinerja karyawan dengan persepsi tinggi dan sedang. Indikator kinerja karyawan yang memiliki persepsi tinggi yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, kehadiran dan kemampuan kerjasama, sedangkan indikator ketepatan waktu memiliki persepsi sedang.
- c. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi antara PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember. Karyawan menilai bahwa tidak merasa rugi jika meninggalkan perusahaan, hal ini berarti karyawan tidak memiliki komitmen untuk terus bekerja pada perusahaan.
- d. Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan divisi antara PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.
- e. Keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan divisi antara PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, maka dapat diajukan saran sebagai berikut:

- a. PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember
 - 1) Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Pemberian kritik dan saran dari pimpinan merupakan wujud komunikasi terbuka sehingga pimpinan akan mudah melakukan kontrol atas pekerjaan karyawan, dengan adanya kritik dan saran dari pimpinan membuat karyawan merasa diperhatikan.

Berdasarkan hal tersebut sebaiknya PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember melakukan komunikasi terbuka dengan karyawan Divisi Antaran dengan cara memberikan kritik dan saran atas pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan merasa diperhatikan dan akan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

- 2) Keterlibatan karyawan merupakan faktor penting untuk membentuk komitmen serta memperbaiki kinerja karyawan divisi antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember, sehingga sebaiknya karyawan lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan sehingga hal ini akan membuat karyawan lebih mempunyai kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

b. Akademisi

Bagi peneliti selanjutnya yang berniat melakukan penelitian menggunakan variabel terikat yang sama, dapat menambah variabel-variabel bebas lain yang mempengaruhi seperti remunerasi, kemampuan kerja, *self efficacy*, dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mengembangkan alat analisis yang digunakan seperti analisis SEM sehingga dapat mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

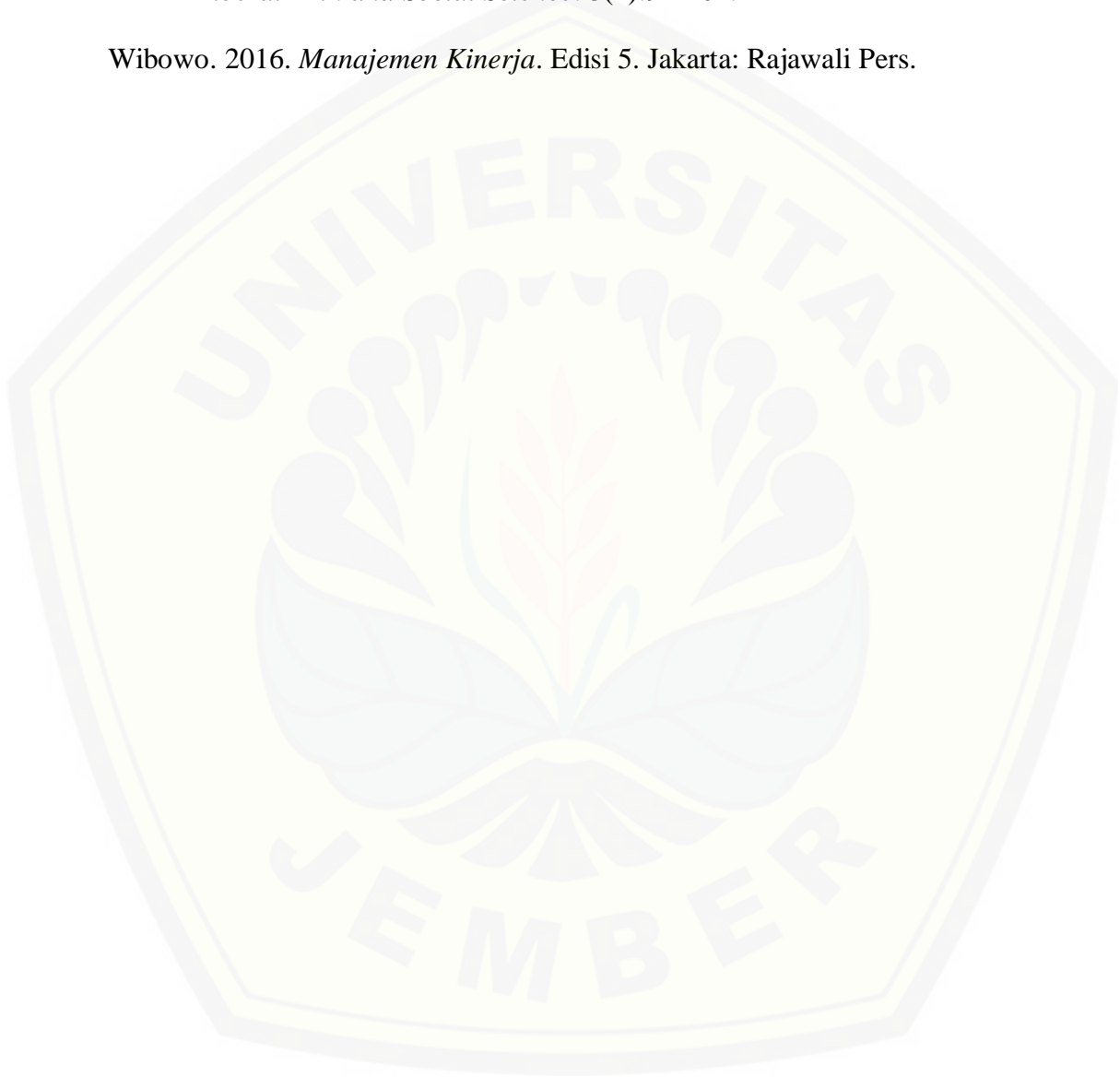
- Ameer, M.H, S. Bhatti, dan S. Bulg. 2016. Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction. *Developing Country Studies*. 4(9): 114-125.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hali, M.A. 2019. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi (Studi pada Divisi Produksi PT. Indo Putra Harapan Sukses Makmur) . *Jurnal Ilmu Manajemen*. 7(1): 228-234.
- Haryanto, R., A. Fathoni, dan M.M. Minarsih. 2018. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Employee Engagement* dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Eka Farma di Semarang. *Journal Of Management*.4(4). 1-18.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi Buku 1*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Kadarisman, M. 2014. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Jakarta: Rajawali Pers.
- Lewiuci, P.G. dan R.H. Mustamu. 2016. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGARA*. 4(2): 101-107.
- Macey, W.H. B. Schneider, K.M. Barbera, dan S.A. Young. 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Mahiri, E.A. 2017. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kantor Pusat Majalengka. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*. 4(2):108-114.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Merry, L.Z. B. dan F. Syarief. 2017. The Effect of Empowerment, *Employee Engagement* and Organizational Commitment Towards Performance of Government-Employees of Financial-Management. *International Journal of Human Capital Management*. 1(1): 152-163.

- Munir, Apridar, dan Mariyudi. 2017. Pengaruh Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Lhokseumawe dan Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 2(1): 124-139.
- Noor, J. 2014. *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Permatasari, R.D, B. Swasto, dan M. Iqbal. 2016. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 33(1): 52-60.
- Retnoningtyas, D.I. 2014. Analisis Pengaruh Remunerasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Sandi Negara. *Jurnal MIX*. IV(1): 100-113
- Riduwan, dan E.A. Kuncoro. 2014. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P. dan T.A. Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, S. 2017. *Statistik Multivariat dengan SPSS*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Santoso, S. 2015. *Menguasai Statistik Parametrik Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Sapitri, R. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM FISIP*. 3(2):1-9.
- Schaufeli, W.B, A.B Bakker dan M. Salanova. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Education and Psychological Measurement*. 66(4):701-716.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, W. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustakabaru Press.
- Setyawan, S. 2017. Pengaruh *Self Efficacy* dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Komitmen Organisasional. *JURNAL AKSES*. 12(24): 99-106.

Triatna, R. 2016. *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Yasothai, R. 2015. A Study on Impact of Empowerment on Employee Performance The Mediating Role of Appraisal. *International Journal of Liberal Arth and Social Science*. 3(1):92-104.

Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Jakarta: Rajawali Pers.



LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Sdr//i

Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai syarat menyelesaikan studi S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, maka peneliti memohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr//i untuk menjawab daftar pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini dengan sejujurnya. Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Divisi Antaran PT. Pos Indonesia Cabang Jember”.

Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi serta jawaban yang diberikan.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam menjawab kuesioner penelitian ini penelitimengucapkan terima kasih.

Hormat Peneliti,

Irma Novita Sari

150810201221

III. Daftar Pernyataan

a. Pemberdayaan Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa dilibatkan dalam mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi perusahaan					
2	Saya merasa rekan kerja dapat dipercaya dalam pertukaran informasi dan sraan					
3	Saya merasa percaya diri dengan kemampuan yang saya miliki					
4	Saya memperoleh penghargaan atas kinerja yang saya berikan pada perusahaan					
5	Lingkungan kerja saya mendorong kompetisi yang sehat					
6	Saya bertanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan perusahaan					
7	saya memperoleh kritik dan saran dari pimpinan atas hasil kerja dan prestasi yang saya lakukan					

b. Keterlibatan Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh					
2	Saya gigih menghadapi kesulitan dalam pekerjaan					
3	Saya merasa tertarik dengan pekerjaan saya					

4	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya					
5	Saya memiliki konsentrasi penuh terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
6	Saya merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya					

c. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya memiliki keinginan untuk terus bekerja pada perusahaan karena saya memiliki ikatan emosional dengan perusahaan					
2	Saya sadar akan kerugian yang saya terima jika saya meninggalkan perusahaan					
3	Saya memiliki tanggung jawab untuk terus bekerja pada perusahaan					

d. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Jumlah pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan standar pekerjaan					
2	Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan kualitas yang ditentukan perusahaan					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan					
4	Saya hadir dikantor sesuai dengan jam kerja yang ditentukan perusahaan					

5	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu					
---	--	--	--	--	--	--



LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

Pemberdayaan Karyawan (X1)

No	X ₁							Total	Rata-rata
	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}	X _{1.6}	X _{1.7}		
1	4	4	4	4	4	4	4	28	4
2	5	5	5	5	5	5	5	35	5
3	4	3	3	4	4	3	3	24	3,43
4	5	4	4	4	3	4	3	27	3,86
5	3	3	4	4	4	3	3	24	3,43
6	5	5	4	4	4	4	4	30	4,29
7	4	4	4	4	4	4	4	28	4
8	5	4	5	5	4	5	3	31	4,43
9	5	5	5	5	5	5	5	35	5
10	4	4	4	4	4	4	4	28	4
11	5	5	5	5	5	5	5	35	5
12	4	4	4	4	4	4	2	26	3,71
13	4	5	4	4	4	4	5	30	4,29
14	4	4	4	4	4	4	4	28	4
15	5	5	5	5	5	5	5	35	5
16	4	4	4	4	4	4	4	28	4
17	5	5	5	5	5	5	5	35	5
18	4	4	4	4	4	4	2	26	3,71
19	5	5	5	5	5	5	5	35	5
20	4	4	4	4	4	4	4	28	4
21	4	4	4	4	4	3	3	26	3,71
22	5	5	4	4	4	4	2	28	4
23	5	5	5	5	5	5	5	35	5
24	4	4	4	4	4	4	4	28	4
25	3	4	4	3	3	4	2	23	3,28
26	4	5	5	5	4	5	5	33	4,71
27	4	5	4	4	4	4	2	27	3,86
28	4	5	4	4	4	5	5	31	4,43
29	5	4	5	5	4	5	5	33	4,71
30	4	4	4	4	4	4	4	28	4
31	3	4	4	3	3	4	5	26	3,71
32	4	4	4	4	4	4	4	28	4
33	4	4	4	4	4	3	3	26	3,71
34	5	4	5	5	4	5	5	33	4,71
35	4	4	4	4	4	4	2	26	3,71
36	5	5	5	5	5	5	5	35	5
37	4	4	4	4	4	4	4	28	4
38	4	5	4	4	4	4	5	30	4,29

35	4	4	4	4	4	4	24	4
36	4	4	5	5	5	4	27	4,5
37	4	4	3	3	3	4	21	3,5
38	4	4	4	4	4	2	22	3,67
39	4	4	3	3	4	3	21	3,5
40	4	4	4	4	4	4	24	4
41	5	5	5	5	5	5	30	5
42	4	4	4	3	3	2	20	3,33
43	4	4	4	4	4	4	24	4
44	4	4	4	4	4	3	23	3,83

Komitmen Organisasi (Z)

No	Z			Total	Rata-rata
	Z.1	Z.2	Z.3		
1	3	3	4	10	3,33
2	5	2	4	11	3,66
3	4	4	4	12	4
4	4	5	5	14	4,67
5	4	4	4	12	4
6	4	2	5	11	3,66
7	5	3	3	11	3,67
8	5	5	4	14	4,67
9	5	5	5	15	5
10	4	4	4	12	4
11	5	5	5	15	5
12	4	4	4	12	4
13	4	4	5	13	4,33
14	3	3	3	9	3
15	5	5	5	15	5
16	4	5	4	13	4,33
17	5	5	5	15	5
18	4	2	4	10	3,33
19	3	3	3	9	3
20	4	5	5	14	4,67
21	4	4	4	12	4
22	5	4	5	14	4,67
23	5	5	5	15	5
24	4	4	4	12	4
25	4	3	3	10	3,33
26	5	4	5	14	4,67
27	4	2	4	10	3,33
28	4	5	5	14	4,67
29	5	5	5	15	5
30	4	5	5	14	4,67

31	4	4	4	12	4
32	5	5	5	15	5
33	4	4	4	12	4
34	5	5	5	15	5
35	4	4	4	12	4
36	4	4	5	13	4,33
37	4	3	4	11	3,67
38	4	4	4	12	4
39	4	3	4	11	3,67
40	4	4	4	12	4
41	5	5	5	15	5
42	3	3	3	9	3
43	4	4	4	12	4
44	4	3	3	10	3,33

Kinerja Karyawan (Y)

No	Y					Total	Rata-rata
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5		
1	4	4	4	4	4	20	4
2	5	5	5	5	5	25	5
3	4	4	4	4	4	20	4
4	4	4	5	5	5	23	4,6
5	4	4	4	4	4	20	4
6	5	5	5	4	4	23	4,6
7	4	4	2	4	4	18	3,6
8	4	4	4	4	5	21	4,2
9	4	4	4	4	4	20	4
10	4	3	3	3	3	16	3,2
11	5	4	4	5	5	23	4,6
12	4	4	3	4	4	19	3,8
13	5	4	5	4	5	23	4,6
14	4	4	4	4	4	20	4
15	5	5	5	5	5	25	5
16	4	4	4	4	4	20	4
17	5	5	5	5	5	25	5
18	4	5	4	4	5	22	4,4
19	3	4	4	4	4	19	3,8
20	4	4	4	4	4	20	4
21	4	4	3	3	4	18	3,6
22	4	4	4	4	4	20	4
23	5	4	5	5	5	24	4,8
24	3	3	3	3	4	16	3,2
25	4	5	4	4	3	20	4
26	5	5	5	4	5	24	4,8

27	4	5	4	2	4	19	3,8
28	4	5	4	4	4	21	4,2
29	5	5	5	5	5	25	5
30	4	5	2	4	2	17	3,4
31	4	4	3	4	4	19	3,8
32	5	4	5	5	5	24	4,8
33	5	4	5	4	5	23	4,6
34	4	4	4	4	4	20	4
35	4	4	3	4	4	19	3,8
36	5	5	3	5	4	22	4,4
37	3	4	2	5	2	16	3,2
38	4	4	2	4	4	18	3,6
39	4	5	2	4	2	17	3,4
40	4	4	4	4	4	20	4
41	5	5	5	5	5	25	5
42	4	4	4	4	4	20	4
43	5	5	5	5	5	25	5
44	4	4	4	4	4	20	4

LAMPIRAN 3. REKAPITULASI RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja	Pendidikan
1	L	51	Lebih 8 tahun	SMA/SMK
2	L	43	Lebih 8 tahun	SMA/SMK
3	L	32	6-8 tahun	SMP
4	L	27	1-3 tahun	SMA/SMK
5	L	26	1-3 tahun	SMA/SMK
6	L	27	1-3 tahun	SMA/SMK
7	L	29	4-5 Tahun	SMA/SMK
8	L	25	1-3 tahun	SMA/SMK
9	L	25	1-3 tahun	SMA/SMK
10	L	24	1-3 tahun	SMA/SMK
11	L	28	4-5 Tahun	SMA/SMK
12	L	31	4-5 Tahun	SMA/SMK
13	L	24	1-3 Tahun	SMA/SMK
14	L	35	4-5 Tahun	SMA/SMK
15	L	30	4-5 Tahun	SMA/SMK
16	L	28	4-5 Tahun	SMA/SMK
17	L	29	4-5 Tahun	SMA/SMK
18	L	26	1-3 Tahun	SMA/SMK
19	L	25	1-3 tahun	SMA/SMK
20	L	30	4-5 Tahun	SMA/SMK
21	L	26	1-3 Tahun	SMA/SMK
22	L	28	4-5 Tahun	SMA/SMK
23	L	27	1-3 Tahun	SMA/SMK
24	L	24	1-3 tahun	SMA/SMK
25	L	35	4-5 tahun	SMA/SMK
26	L	50	4-5 tahun	SMA/SMK
27	L	26	1-3 tahun	SMA/SMK
28	P	26	1-3 tahun	SMA/SMK
29	L	28	4-5 tahun	SMA/SMK
30	L	24	1-3 tahun	SMA/SMK
31	L	25	1-3 tahun	SMA/SMK
32	L	25	1-3 tahun	SMA/SMK
33	L	26	1-3 tahun	SMA/SMK
34	L	26	1-3 tahun	SMA/SMK
35	L	29	1-3 tahun	SMA/SMK
36	L	25	1-3 tahun	SMA/SMK
37	L	26	1-3 tahun	SMA/SMK
38	L	24	1-3 tahun	SMA/SMK
39	L	27	1-3 tahun	SMA/SMK

40	L	27	1-3 tahun	SMA/SMK
41	L	25	1-3 tahun	SMA/SMK
42	L	28	1-3 tahun	SMA/SMK
43	L	32	4-5 tahun	D3
44	L	26	1-3 tahun	SMA/SMK



LAMPIRAN 4. DESKRIPSI VARIABEL STATISTIK

Pemberdayaan Karyawan (X1)

X1 Pert 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	6,8	6,8	6,8
	4,00	25	56,8	56,8	63,6
	5,00	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X1 Pert 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	4,5	4,5	4,5
	4,00	25	56,8	56,8	61,4
	5,00	17	38,6	38,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X1 Pert 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,3	2,3	2,3
	4,00	30	68,2	68,2	70,5
	5,00	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X1 Pert 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	4,5	4,5	4,5
	4,00	28	63,6	63,6	68,2
	5,00	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X1 Pert 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	6,8	6,8	6,8
	4,00	31	70,5	70,5	77,3
	5,00	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X1 Pert 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	9,1	9,1	9,1
	4,00	26	59,1	59,1	68,2
	5,00	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X1 Pert 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	13,6	13,6	13,6
	3,00	6	13,6	13,6	27,3
	4,00	15	34,1	34,1	61,4
	5,00	17	38,6	38,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Keterlibatan Karyawan(X2)**X2 Pert 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,3	2,3	2,3
	4,00	29	65,9	65,9	68,2
	5,00	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X2 Pert 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,3	2,3	2,3
	3,00	5	11,4	11,4	13,6
	4,00	29	65,9	65,9	79,5
	5,00	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X2 Pert 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	4,5	4,5	4,5
	3,00	3	6,8	6,8	11,4
	4,00	27	61,4	61,4	72,7
	5,00	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X2 Pert 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	9,1	9,1	9,1
	4,00	29	65,9	65,9	75,0
	5,00	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X2 Pert 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	9,1	9,1	9,1
	4,00	29	65,9	65,9	75,0
	5,00	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X2 Pert 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	13,6	13,6	13,6
	3,00	5	11,4	11,4	25,0
	4,00	22	50,0	50,0	75,0
	5,00	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Komitmen Organisasi (Z)**Z Pert 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	9,1	9,1	9,1
	4,00	26	59,1	59,1	68,2
	5,00	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Z Pert 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	9,1	9,1	9,1
	3,00	9	20,5	20,5	29,5
	4,00	16	36,4	36,4	65,9
	5,00	15	34,1	34,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Z Pert 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	13,6	13,6	13,6
	4,00	20	45,5	45,5	59,1
	5,00	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Kinerja Karyawan (Y)**Y Pert 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	6,8	6,8	6,8
	4,00	27	61,4	61,4	68,2
	5,00	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y Pert 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	4,5	4,5	4,5
	4,00	27	61,4	61,4	65,9
	5,00	15	34,1	34,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y Pert 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	11,4	11,4	11,4
	3,00	7	15,9	15,9	27,3
	4,00	19	43,2	43,2	70,5
	5,00	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y Pert 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,3	2,3	2,3
	3,00	3	6,8	6,8	9,1
	4,00	28	63,6	63,6	72,7
	5,00	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y Pert 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,8	6,8	6,8
	3,00	2	4,5	4,5	11,4
	4,00	24	54,5	54,5	65,9
	5,00	15	34,1	34,1	100,0
Total		44	100,0	100,0	



LAMPIRAN 5. HASIL UJI VALIDITAS

Peremberdayaan Karyawan (X1)

Correlations

	X1 Pert 1	X1 Pert 2	X1 Pert 3	X1 Pert 4	X1 Pert 5	X1 Pert 6	X1 Pert 7	X1 Total
X1 Pert 1								
Pearson Correlation	1	,591**	,663**	,753**	,591**	,651**	,460**	,813**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
N	44	44	44	44	44	44	44	44
X1 Pert 2								
Pearson Correlation	,591**	1	,566**	,444**	,515**	,649**	,627**	,765**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,000	,000	,000	,000
N	44	44	44	44	44	44	44	44
X1 Pert 3								
Pearson Correlation	,663**	,566**	1	,832**	,628**	,868**	,715**	,909**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	44	44	44	44	44	44	44	44
X1 Pert 4								
Pearson Correlation	,753**	,444**	,832**	1	,820**	,726**	,458**	,860**
Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000		,000	,000	,002	,000
N	44	44	44	44	44	44	44	44
X1 Pert 5								
Pearson Correlation	,591**	,515**	,628**	,820**	1	,542**	,248	,736**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,105	,000
N	44	44	44	44	44	44	44	44
X1 Pert 6								
Pearson Correlation	,651**	,649**	,868**	,726**	,542**	1	,870**	,924**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	44	44	44	44	44	44	44	44
X1 Pert 7								
Pearson Correlation	,460**	,627**	,715**	,458**	,248	,870**	1	,773**
Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,002	,105	,000		,000
N	44	44	44	44	44	44	44	44
X1 Total								
Pearson Correlation	,813**	,765**	,909**	,860**	,736**	,924**	,773**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	44	44	44	44	44	44	44	44

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

Keterlibatan Karyawan(X2)**Correlations**

		X2 Pert 1	X2 Pert 2	X2 Pert 3	X2 Pert 4	X2 Pert 5	X2 Pert 6	X2 Total
X2 Pert 1	Pearson Correlation	1	,383	,475	,477	,396	,372	,618
	Sig. (2-tailed)		,010	,001	,001	,008	,013	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44
X2 Pert 2	Pearson Correlation	,383	1	,687	,360	,487	,577	,751
	Sig. (2-tailed)	,010		,000	,016	,001	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44
X2 Pert 3	Pearson Correlation	,475	,687	1	,692	,578	,731	,896
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44
X2 Pert 4	Pearson Correlation	,477	,360	,692	1	,712	,641	,811
	Sig. (2-tailed)	,001	,016	,000		,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44
X2 Pert 5	Pearson Correlation	,396	,487	,578	,712	1	,513	,759
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,000	,000		,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44
X2 Pert 6	Pearson Correlation	,372	,577	,731	,641	,513	1	,856
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	,000	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44	44
X2 Total	Pearson Correlation	,618	,751	,896	,811	,759	,856	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44	44

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Komitmen Organisasi (Z)**Correlations**

		Z Pert 1	Z Pert 2	Z Pert 3	Z Total
Z Pert 1	Pearson Correlation	1	,609	,569	,807
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	44	44	44	44
Z Pert 2	Pearson Correlation	,609	1	,792	,922
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	44	44	44	44
Z Pert 3	Pearson Correlation	,569	,792	1	,904
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	44	44	44	44
Z Total	Pearson Correlation	,807	,922	,904	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44

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

Kinerja Karyawan (Y)**Correlations**

		Y Pert 1	Y Pert 2	Y Pert 3	Y Pert 4	Y Pert 5	Y Total
Y Pert 1	Pearson Correlation	1	,493	,631	,517	,615	,850
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Y Pert 2	Pearson Correlation	,493	1	,271	,321	,101	,516
	Sig. (2-tailed)	,001		,076	,033	,515	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Y Pert 3	Pearson Correlation	,631	,271	1	,362	,771	,867
	Sig. (2-tailed)	,000	,076		,016	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Y Pert 4	Pearson Correlation	,517	,321	,362	1	,353	,653
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,016		,019	,000
	N	44	44	44	44	44	44
Y Pert 5	Pearson Correlation	,615	,101	,771	,353	1	,813
	Sig. (2-tailed)	,000	,515	,000	,019		,000
	N	44	44	44	44	44	44
Y Total	Pearson Correlation	,850	,516	,867	,653	,813	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 6. HASIL UJI RELIABILITAS**Pemberdayaan Karyawan (X1)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	7

Keterlibatan Karyawan(X2)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	6

Komitmen Organisasi (Z)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	3

Kinerja Karyawan (Y)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	5

LAMPIRAN 7. HASIL UJI NORMALITAS DATA

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Z	Y
N		44	44	44	44
Normal	Mean	29,9091	24,6364	12,6364	20,7727
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	3,28363	3,15559	1,79263	2,68383
Most Extreme	Absolute	,220	,171	,161	,204
Differences	Positive	,220	,171	,161	,204
	Negative	-,144	-,097	-,157	-,115
Test Statistic		,220	,171	,161	,204
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,002 ^c	,006 ^c	,000 ^c

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.

LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR

MODEL PERSAMAAN PERTAMA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 Keterlibatan Karyawan, X1 Pemberdayaan Karyawan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Z Komitmen Organisasi

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,817 ^a	,667	,651	,35306

a. Predictors: (Constant), X2 Keterlibatan Karyawan, X1 Pemberdayaan Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,243	2	5,121	41,085	,000 ^b
	Residual	5,111	41	,125		
	Total	15,354	43			

a. Dependent Variable: Z Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), X2 Keterlibatan Karyawan, X1 Pemberdayaan Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,065	,537		,121	,904
	X1 Pemberdayaan Karyawan	,145	,131	,114	1,109	,274
	X2 Keterlibatan Karyawan	,859	,117	,756	7,364	,000

a. Dependent Variable: Z Komitmen Organisasi

MODEL PERSAMAAN KEDUA**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z Komitmen Organisasi , X1 Pemberdayaan Karyawan, X2 Komitmen Organisasi ^b		. Enter

a. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,665 ^a	,442	,400	,41584

a. Predictors: (Constant), Z Komitmen Organisasi, X1 Pemberdayaan Karyawan, X2 Keterlibatan Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,472	3	1,824	10,549	,000 ^b
	Residual	6,917	40	,173		
	Total	12,389	43			

a. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Z Komitmen Organisasi, X1 Pemberdayaan Karyawan, X2 Keterlibatan Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,701	,632		1,109	,274
	X1 Pemberdayaan Karyawan	,370	,156	,323	2,364	,023
	X2 Keterlibatan Karyawan	,431	,209	,423	2,060	,046
	Z Komitmen Organisasi	,025	,184	,027	,134	,894

a. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

LAMPIRAN 9. HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

MODEL PERTAMA (X1, X2 → Z)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	,065	,537				,121
X1 Pemberdayaan Karyawan	,145	,131	,114	1,109	,274	,770	1,298
X2 Keterlibatan Karyawan	,859	,117	,756	7,364	,000	,770	1,298

a. Dependent Variable: Z Komitmen Organisasi

MODEL KEDUA (X1, X2, Z → Y)

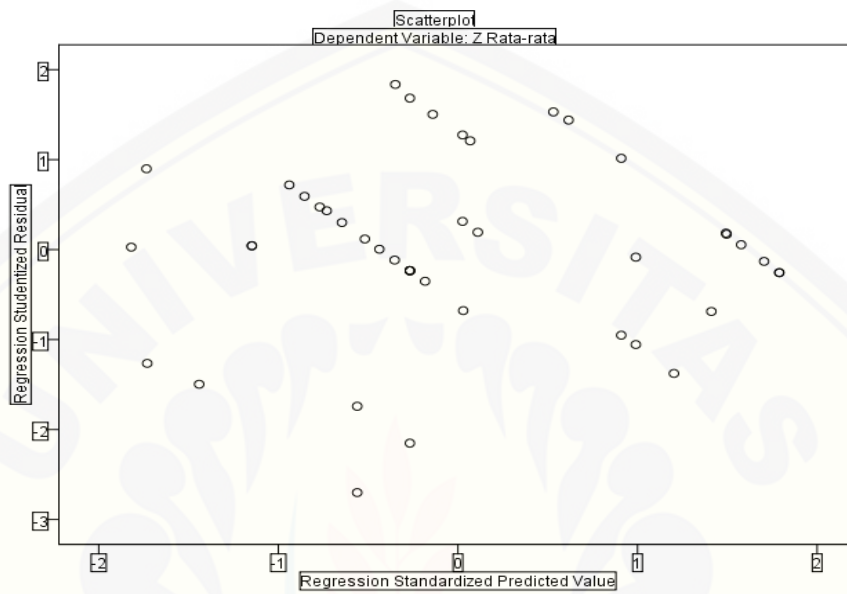
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	,701	,632				1,109
X1 Pemberdayaan Karyawan	,370	,156	,323	2,364	,023	,748	1,337
X2 Keterlibatan Karyawan	,431	,209	,423	2,060	,046	,332	3,015
Z Komitmen Organisasi	,025	,184	,027	,134	,894	,333	3,004

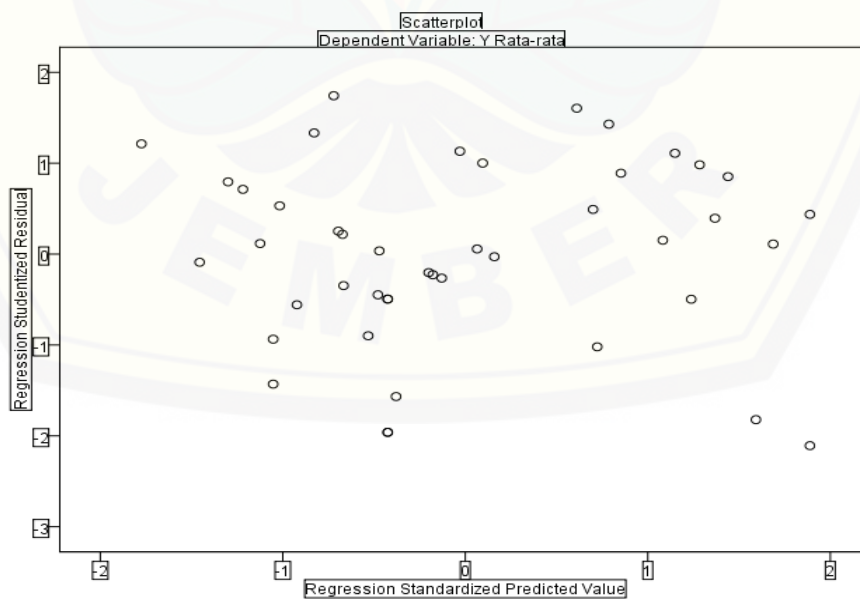
a. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

LAMPIRAN 10. HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

MODEL PERTAMA (X1, X2 → Z)



MODEL KEDUA (X1, X2, Z → Y)



LAMPIRAN 11. HASIL UJI HIPOTESIS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,065	,537		,121	,904
	X1 Pemberdayaan Karyawan	,145	,131	,114	1,109	,274
	X2 Keterlibatan Karyawan	,859	,117	,756	7,364	,000

a. Dependent Variable: Z Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,701	,632		1,109	,274
	X1 Pemberdayaan Karyawan	,370	,156	,323	2,364	,023
	X2 Keterlibatan Karyawan	,431	,209	,423	2,060	,046
	Z Komitmen Organisasi	,025	,184	,027	,134	,894

a. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

LAMPIRAN 12. HASIL ANALISIS JALUR (*TRIMMING THEORY*)

MODEL PERSAMAAN PERTAMA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 Keterlibatan Karyawan ^b	.	Enter

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,811 ^a	,657	,649	,35403

- a. Predictors: (Constant), X2 Keterlibatan Karyawan
 b. Dependent Variable: Z Komitmen Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,089	1	10,089	80,497	,000 ^b
	Residual	5,264	42	,125		
	Total	15,354	43			

- a. Dependent Variable: Z Komitmen Organisasi
 b. Predictors: (Constant), X2 Keterlibatan Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,430	,425		1,013	,317
	X2 Keterlibatan Karyawan	,921	,103	,811	8,972	,000

- a. Dependent Variable: Z Komitmen Organisasi

MODEL PERSAMAAN KEDUA**Variables Entered/Removed^a**

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

a. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,664 ^a	,441	,414	,41082

a. Predictors: (Constant), X2 Keterlibatan Karyawan, X1 Pemberdayaan Karyawan

b. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,469	2	2,735	16,203	,000 ^b
	Residual	6,920	41	,169		
	Total	12,389	43			

a. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), X2 Keterlibatan Karyawan , X1 Pemberdayaan Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,702	,624		1,125	,267
	X1 Pemberdayaan Karyawan	,373	,152	,326	2,452	,019
	X2 Keterlibatan Karyawan	,452	,136	,443	3,334	,002

a. Dependent Variable: Y Kinerja Karyawan

LAMPIRAN 13. RTABEL

Tabel r untuk df 35 - 65

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931

LAMPIRAN 14. T Tabel

Tabel t untuk df 20 - 53

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127

Catatan: Probabilitas yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung