

The Power Of Empowerment: Menggali Potensi Karyawan melalui Penciptaan Motivasi Kerja serta Meningkatkan Kinerja Karyawan

Novi Desanti & Edy Sutrisno

Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak,
Jalan Ahmad Yani Pontianak 78124
Email: desantinovi@gmail.com
sutrisnoedy@hotmail.com

Abstrak: Mengingat sangat pentingnya SDM bagi sebuah perusahaan, serta tingkat persaingan yang semakin ketat, maka kemampuan yang kompetitif dan memiliki keunggulan yang bersaing dapat dilakukan dengan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan juga diharapkan dapat memberikan motivasi kerja bagi karyawan, karena diberikannya wewenang dan kepercayaan untuk membuat keputusan sehingga kinerja karyawan diharapkan menjadi tinggi. Karyawan yang diberdayakan akan merasa diberikan keleluasaan serta akan mengeluarkan kemampuan yang dimilikinya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi dari pemberdayaan karyawan dan pemberian motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (*out sourcing*) PT Arina Multikarya Cabang Pontianak, karena dari hasil beberapa penelitian menunjukkan pemberdayaan dan motivasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan menggunakan sampel sebanyak 69 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi yang terstandarisasi (*path analysis*). Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui: bentuk pemberdayaan yang dilakukan oleh PT Arina Multikarya Cabang Pontianak, bagaimana dampak pemberdayaan terhadap motivasi kerja, bagaimana dampak pemberdayaan terhadap kinerja karyawan dan bagaimana dampak pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Untuk mengukur variabel peneliti menggunakan skala *Likert* Alternatif penilaian dalam pengukuran item-item tersebut terdiri dari 5 (lima) alternatif pilihan bernilai 1 s.d. 5, yang diterapkan secara bervariasi sesuai pertanyaan. Hasil penelitian dengan menggunakan teknik analisis regresi yang terstandarisasi di ketahui bahwa: (1) Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebesar yaitu sebesar 33,4%; (2) Motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 60,7%; dan (3) Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 57,1%.

Keywords: Empowerment, motivasi, kinerja karyawan

I. LATAR BELAKANG

Dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin beragam dewasa ini, serta persaingan usaha (baik itu

perusahaan yang menghasilkan produk atau pun yang menghasilkan jasa) yang semakin ketat pula, maka berdampak pada konsekuensi bagi pelaku usaha untuk

melakukan berbagai pendekatan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan seperti memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sumber daya itu dapat berupa modal, peralatan, metode, informasi, manajemen serta sumber daya manusia.

Pendekatan pengembangan sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti pelatihan dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan (memanfaatkan perkembangan kemampuan penguasaan teknologi saat ini). Perusahaan yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan yang diinginkan masyarakat dan pada akhirnya dapat memenangkan persaingan adalah perusahaan yang dapat memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya. Pemahaman ini mengandung arti bahwa perusahaan (pihak manajemen) harus dapat melihat sumber daya manusia (karyawan) sebagai pihak yang dapat membantu memaksimalkan dan memiliki kontribusi dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan (memenangi persaingan) tersebut.

Sebuah perusahaan haruslah memandang karyawan sebagai salah satu faktor produksi sebuah perusahaan, sehingga penanaman kepercayaan akan kemampuan karyawan merupakan hal yang mutlak serta strategis. Bentuk nyata dari wujud kepercayaan kepada karyawan adalah adanya pemberdayaan (*empowerment*). Banyak pakar sumber daya manusia (SDM) memandang pemberdayaan sebagai bentuk kepercayaan yang penuh kepada karyawan untuk melaksanakan, bertindak dan mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Menurut

Richard Carver, *managing director coverdale Organization* dalam Clutterbuck (2003) mendefinisikan pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Pemberdayaan bukan hanya masalah pemberian kepercayaan untuk melakukan, tetapi juga pada pemberian wewenang untuk memberi masukan dan membuat keputusan. Dengan pemberdayaan dapat memunculkan rasa percaya pada diri karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya. Mengingat sangat pentingnya SDM bagi sebuah perusahaan, serta tingkat persaingan yang semakin ketat, maka kemampuan yang kompetitif dan memiliki keunggulan yang bersaing dapat dilakukan dengan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan juga diharapkan dapat memberikan motivasi kerja bagi karyawan, karena diberikannya wewenang dan kepercayaan untuk membuat keputusan sehingga kinerja karyawan diharapkan menjadi tinggi. Karyawan yang diberdayakan akan merasa diberikan keleluasaan serta akan mengeluarkan kemampuan yang dimilikinya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk mengangkat tema penelitian yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan dengan judul: "*The Power of Empowerment: Menggali Potensi Karyawan Melalui Penciptaan Motivasi Kerja Serta Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Studi

Pada PT Arina Multikarya Cabang Pontianak)”.
 Ada beberapa pertimbangan yang berkaitan dengan judul penelitian ini yaitu dari sisi lokasi penelitian, fokus (subjek) penelitian, objektif, subjektif dan teknis sebagai berikut: (1) Pertimbangan memilih lokasi penelitian pada PT Arina Multikarya Cabang Pontianak, karena: *Pertama*, PT Arina Multikarya Cabang Pontianak adalah merupakan salah satu penyedia jasa tenaga kerja yang ada di Indonesia khususnya Pontianak. *Kedua*, pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan. *Ketiga*, untuk mendukung hal tersebut pentingnya motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan dan pada akhirnya kinerja karyawan; (2) Pertimbangan memilih fokus (subjek) penelitian tentang SDM adalah dilatarbelakangi karena pemberdayaan dan motivasi merupakan cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan; (3) Objektif, peneliti mengetahui bahwa hasil dari beberapa penelitian mengenai pemberdayaan memiliki hubungan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan; (4) Subjektif, peneliti menyadari akan beberapa masalah yang dihadapi selama penelitian berlangsung dan masih dalam kemampuan peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini; dan (5) Teknis, karena keterbatasan dari segi jumlah dana, batas penyelesaian penelitian dan dukungan teknis lainnya dapat membantu peneliti untuk menyelesaikan penelitian sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

II. RERANGKA TEORI

Dari beberapa hasil penelitian yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, maka diantara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki hubungan dan saling memengaruhi, sehingga hasil tersebut akan digunakan oleh peneliti untuk membandingkan dengan hasil peneliti sendiri.

Pemberdayaan Karyawan

Jika kita berbicara mengenai pemberdayaan maka di benak kita akan muncul efisiensi, kualitas SDM, pengetahuan dan kemampuan serta keterampilan, kompetensi pemanfaatan secara optimum, pembagian informasi, mengembangkan tanggung jawab pribadi dan banyak lagi. Banyak perusahaan mulai menuai hasil akan implementasi dari pemberdayaan karyawan mereka.

Banyak definisi dari pemberdayaan. Menurut Richard Carver, *managing director coverdale Organization* dalam Clutterbuck (2003) mendefinisikan pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Kreitner dan Angelo Kinicki (2005), pemberdayaan secara sederhana berarti memberikan kepada supervisor atau pekerja izin untuk memprioritaskan konsumen masalah-masalah lain dalam operasi. Dalam istilah praktis, hal ini berkaitan dengan sumber daya, keterampilan, waktu, dan dukungan untuk menjadi pemimpin dan bukannya menjadi pengendali atau robot yang tanpa pikiran. Steven Kerr (Kreitner

Tabel 1. Ringkasan Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Data Yang Digunakan	Model Analisis dan Hasil Temuan
1.	Fitriah dan I Gede Adnyana Sudibya (2015)	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pemberdayaan Karyawan Perusahaan Daerah dan Motivasi Kerja Pasar Kota Denpasar		Komitmen Organisasional	55 karyawan	Metode: <i>Path Analysis</i> Hasil: pemberdayaan karyawan berpengaruh pada motivasi kerja, motivasi kerja akan meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaan sendiri
2.	Arga Bagus Saputro (2015)	Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Komisi Pemilihan Umum Daerah Kota Batu		Kinerja Pegawai	Pegawai KPU Daerah Kota Batu	Metode: <i>Explanatory Research</i> Hasil: pemberdayaan sumber daya manusia salah satu upaya yang wajib dilakukan organisasi agar tercapai pegawai yang berkualitas, sehingga memiliki kemampuan untuk memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.
3.	Alvin Arifin, Djamhur Hamid, M. Soe'oed Hakam (2014)	Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal)		Kinerja Karyawan	Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal	Metode: Analisa regresi berganda Hasil: variabel pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja
4.	Ari Fadzilah (2006)	Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan <i>Self of Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang)		Kinerja Karyawan	Tenaga Penjualan	Metode: Analisis dengan regresi Sederhana Hasil: secara individual (<i>partial</i>) maupun bersama-sama (<i>simultan</i>) variabel pemberdayaan karyawan dan <i>self of efficacy</i> terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang

dan Angelo Kinicki (2005) menjelaskan: “Kami mengatakan bahwa pemberdayaan adalah memindahkan pembuatan keputusan

turun ke tingkat terbawah di mana keputusan yang kompeten dapat diambil.

Dari banyak definisi mengenai pemberdayaan mengandung makna bahwa pemberdayaan dengan segala bentuk dan ragam model merupakan hal yang penting dan *urgent* untuk dilakukan, memberdayakan berarti memaksimalkan SDM yang dimiliki guna pencapaian tujuan perusahaan yaitu meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Pemberdayaan berarti menggali potensi dan meningkatkan potensi yang dimiliki setiap karyawan.

Pemberdayaan saat ini serasa semakin dibutuhkan bukan hanya semata-mata oleh pimpinan, tetapi juga bagi para bawahan. Hal ini ditunjukkan oleh semakin ketatnya persaingan yang ada, sehingga perusahaan dituntut untuk memaksimalkan pemanfaatan SDM yang ada. Dengan pemberdayaan berarti karyawan dapat menumbuh-kembangkan bakat manajerial yang dimiliki, sehingga pimpinan dapat lebih berkonsentrasi pada pihak internal.

Clutterbuck (2003) menyatakan ada empat ciri umum yang paling menentukan suksesnya pemberdayaan, yaitu:

- mengenai konsep yang jelas mengenai apa yang Anda maksudkan dengan pemberdayaan (atau apa pun nama yang Anda berikan pada tujuan pemberdayaan) dan mengartikulasikan konsep itu dengan jelas serta luas kepada para karyawan di semua tingkat dan, dalam banyak hal, juga kepada para pelanggan
- jujur sepenuhnya mengenai alasan-alasan menginvestasikan waktu dan sumber-sumber pada apa yang dalam kebanyakan organisasi akan menjadi suatu perubahan kultur, sistem-sistem, dan infrastruktur yang besar
- bersikap realistis mengenai besarnya usaha dan komitmen yang akan

diperlukan dan lamanya waktu yang akan dibutuhkan

- benar-benar menginginkan terwujudnya perubahan-perubahan tersebut dan percaya sepenuhnya bahwa perubahan-perubahan itu penting bagi tujuan jangka panjang perusahaan.

Pemberdayaan penting, namun untuk melaksanakannya perlu adanya komitmen kolektif dari semua level manajemen yang ada dalam sebuah perusahaan. Hal ini menuntut adanya kesamaan persepsi tentang pemberdayaan dan dukungan sumber daya lain yang ada di dalam perusahaan.

Menurut Clutterbuck (2003), untuk menjadi orang yang diberdayakan, orang perlu:

- mengembangkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk mengemban tanggung jawab
- mengemban tanggung jawab
- berbagi tanggung jawab
- mengembangkan jaringan-jaringan informasi dan pengaruh yang efektif
- membantu orang-orang lain dalam tim mereka untuk mendapatkan keterampilan-keterampilan personal yang mereka butuhkan agar efektif
- mengembangkan kreativitas personal dan tim
- mencari cara-cara untuk menciptakan perubahan
- siap menantang cara berfikir yang sudah lama diterima
- menerima tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan sendiri, tetapi juga atas kariernya
- menjaga keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
- mengerjakan pekerjaan yang ia nikmati

- terus belajar

Agar pemberdayaan mendapatkan hasil yang diharapkan, maka partisipasi aktif dari karyawan sangat dibutuhkan, karena konsep pemberdayaan memerlukan komitmen kolektif diantara pihak manajemen dan karyawan. Keuntungan dari implementasi pemberdayaan sangat tergantung dari keikutsertaan seluruh karyawan, karyawan harus ditumbuhkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab bersama.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan keuntungan atau bahkan mungkin masalah, sehingga organisasi (perusahaan) diusahakan untuk mempertahankan atau mencari jalan penyelesaiannya. Pihak perusahaan berusaha dengan berbagai cara untuk memotivasi karyawannya. Banyak pendekatan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan, seperti dengan cara meningkatkan upah, tunjangan, pemberian fasilitas, lingkungan kerja dan sebagainya.

Menurut Luthans (2005) dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung:

1. *Kebutuhan*. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis.
2. *Dorongan*. Dengan beberapa pengecualian, dorongan, atau motif (dua istilah yang sering digunakan secara bergantian), terbentuk untuk mengurangi kebutuhan.

3. *Insentif*. Pada akhirnya siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan.

Manusia sebagai makhluk yang memiliki berbagai kebutuhan berusaha untuk dapat memenuhi semua yang diinginkan. Kebutuhan pada setiap karyawan akan berbeda, sehingga pentingnya mengetahui dan memahami apa yang diinginkan mereka sebagai informasi yang penting bagi semua pihak (khususnya pihak manajemen). Setiap karyawan memiliki faktor pendorong (motivasi) dalam bekerja, sehingga penting bagi pihak perusahaan untuk mengetahui dan memahami keinginan setiap karyawan.

Kinerja

Perusahaan seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu membenahi dan memperbaiki kinerja karyawan. Hal ini disebabkan kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti pemberdayaan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan karyawan dengan perusahaan dan lain sebagainya. Karena kolektivitas kinerja karyawan berdampak pada kinerja perusahaan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai 2005).



Gambar 1. Proses Motivasi Dasar

Sumber: Diadaptasi dari Fred Luthans, "Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh, 2005

Bernandin dan Russel (1995), menyebutkan enam macam kriteria utama untuk mengukur kinerja yaitu:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- d. *Cost effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, materiil) dimaksudkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara, harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dimandikan untuk melihat kinerja karyawan dengan mendasar pada kriteria yang disebutkan oleh Bernandin dan Russel (1995).

III. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang penelitian digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan

mengumpulkan data. Konsep, variabel dan item yang diteliti berdasar pada teori-teori yang berasal dari buku-buku yang digunakan, selanjutnya dibuat item-item pertanyaan dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini dilakukan pada PT Aria Multikarya cabang Pontianak. PT Aria Multikarya cabang Pontianak merupakan salah satu penyedia jasa tenaga kerja (*Sales Promotion Girl/SPG*) yang kompeten dan mampu memperkenalkan produk-produk dari beberapa perusahaan rekanan. PT Arina Multikarya memiliki dua jenis karyawan, yaitu karyawan *in house* (5 orang) dan karyawan lapangan (215 orang). Pada penelitian ini yang menjadi Populasi adalah seluruh karyawan yang berjumlah 220 orang. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan lapangan berjumlah 69 dari populasi yang ada. Perhitungan sampel karyawan lapangan dihitung menurut rumus Slovin dalam Umar (2004) dengan presisi 10%. Ada 2 jenis data yang digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan hasil penelitian data primer dan data sekunder. Adapun pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, studi dokumentasi, dan dokumentasi. Untuk mengukur butir-butir item pertanyaan yang ada pada kuesioner akan digunakan skala Likert yang mempunyai tingkatan sangat rendah sampai ke tingkatan yang sangat tinggi (1 s/d 5). Menurut Riduwan (2002) menggunakan skala Likert yaitu untuk mengukur sikap dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial.

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan tingkat kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data

dan variabel yang diteliti secara tepat (Singarimbun dan Effendi, 1995). Sebuah instrumen dikatakan valid, jika koefisien korelasinya $\geq 0,3$ dengan $\alpha 0,05$ (Sugiyono, 2005). Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat koefisien *Alpha Cronbach*, dan jika $\alpha > 0,5$ maka instrumen penelitian dikatakan reliabel. (Ebel dan Frisbie, 1979). Untuk menguji hipotesis, peneliti akan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) atau regresi berganda yang terstandarisasi dan dihitung melalui program SPSS. Analisis jalur dapat membantu para peneliti untuk menentukan apakah hubungan antara variabel-variabel itu terjadi secara langsung atau melalui variabel antara dan juga dapat membandingkan besar kecilnya pengaruh, baik yang langsung maupun yang tidak langsung Gasperesz (1992) dalam Rini (2004).

Adapun Langkah-langkah untuk menghitung koefisien jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut:

- a) Membuat diagram jalur
- b) Mencari pengaruh langsung

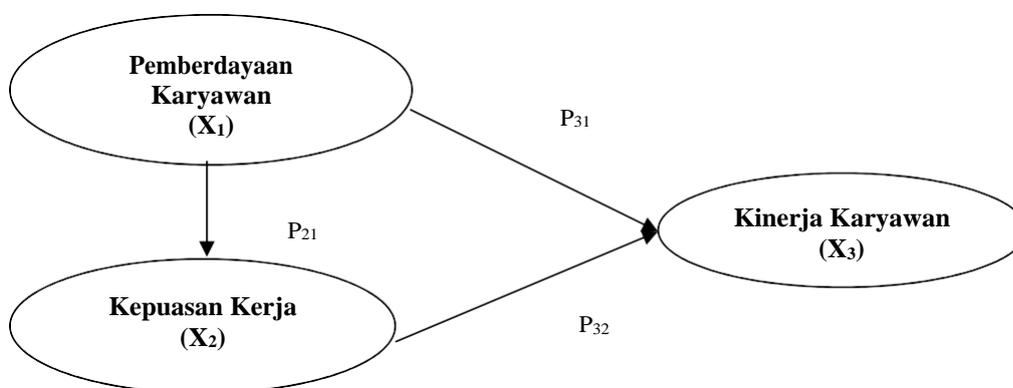
Untuk mencari pengaruh langsung antara variabel-variabel dari gambar diagram jalur maka terlebih dahulu harus

dibuat persamaan (Chun, 1983 dan Solimun, 2002). Bentuk persamaannya sebagai berikut:

- a) $X_2 = P_{21} \cdot X_1 + \varepsilon_2$
- b) $X_3 = P_{31} \cdot X_1 + P_{32} \cdot X_2 + \varepsilon_3$
- c) dimana:
- d) x_1 = Pemberdayaan Karyawan
- e) x_2 = Motivasi Kerja Karyawan
- f) x_3 = Kinerja Karyawan
- g) $P_{21}, P_{31}, P_{32}, P_{41}$, = koefisien jalur
- h) ε = Standar error

- c) Mencari pengaruh tidak langsung. Menurut Chung (1983) dan Solimun (2002) untuk mencari pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel dapat dicari dengan mengalikan koefisien path (β).

Uji Validasi Model. Uji ini digunakan digunakan untuk menguji apakah model jalur yang dipakai sudah sesuai atau sudah tepat, dengan melihat perbedaan koefisien-koefisien korelasi antara model jalur dengan koefisien-koefisien jalur $< 0,05$ maka dapat dianggap bahwa model jalur (*path model*) tersebut tepat digunakan. Namun sebaliknya apabila perbedaan nilai koefisien-koefisien jalur $> 0,05$ maka dapat dianggap bahwa model jalur (*path model*) tidak tepat



Gambar 2. Diagram Jalur

digunakan atau sebagian jalur path ada yang tidak digunakan (Sudjana, 2001).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini disajikan rekapitulasi jumlah responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 2. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	0	0
2.	Perempuan	69	100

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa keseluruhan responden berjenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan karakteristik pekerjaan yang harus dilakukan berkaitan dengan memperkenalkan dan menawarkan produk berjenis makanan bayi, perawatan kecantikan dan susu formula yang harus dilakukan oleh *Sales Promotion Girl*.

Uji Validitas

Berikut pada tabel 3 merupakan rekapitulasi hasil uji validitas yang telah dihitung dengan menggunakan SPSS 19.

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	Keterangan
Pemberdayaan Karyawan (X1)	X _{1.1}	0,625	Valid
	X _{1.2}	0,541	Valid
	X _{1.3}	0,599	Valid
	X _{1.4}	0,696	Valid
	X _{1.5}	0,563	Valid
Motivasi Kerja Karyawan	X _{2.1}	0,432	Valid
	X _{2.2}	0,643	Valid
	X _{2.3}	0,559	Valid
	X _{2.4}	0,587	Valid
	X _{2.5}	0,752	Valid
	X _{2.6}	0,613	Valid
Kinerja Karyawan (X3)	X _{3.1}	0,700	Valid
	X _{3.2}	0,525	Valid
	X _{3.3}	0,410	Valid
	X _{3.4}	0,507	Valid
	X _{3.5}	0,626	Valid
	X _{3.6}	0,538	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari tabel 3 diketahui bahwa semua item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini valid dan dapat dipergunakan, karena seluruh koefisiennya lebih besar dari 0,3.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas mengarah pada keajegan suatu alat ukur, dimana tingkat

reliabilitas memperhatikan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya (Singarimbun dan Effendi, 1995). Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan

melihat koefisien *Alpha Cronbach*, dan jika $\alpha > 0,5$ maka instrumen penelitian dikatakan reliabel. (Ebel dan David A. Frisbie (1979)).

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
1.	X1	0,888	Reliabel
2.	X2	0,891	Reliabel
3.	X3	0,890	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Karena keseluruhan nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,5, maka seluruh variabel memiliki keandalan/reliabel.

Analisis Hasil Penelitian

Pada penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif. Maksudnya peneliti menggambarkan item-item yang digunakan dalam penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi dari jawaban responden yang didapat dari pengumpulan hasil penyebaran kuesioner penelitian, kemudian diolah dengan program SPSS untuk menganalisis jalur (*path analysis*) atau analisis regresi berganda yang di standarisasi serta untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini hasilnya akan diinterpretasikan berdasarkan tabel di bawah ini.

Berikut ini disajikan data distribusi frekuensi masing-masing item pertanyaan yang telah diolah menggunakan SPSS 19.

Tabel 5. Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor (NS)	Interpretasi
1.	$0 < NS \leq 1$	Berada pada daerah sangat negatif
2.	$1 < NS \leq 2$	Berada pada daerah negatif
3.	$2 < NS \leq 3$	Berada pada daerah tengah
4.	$3 \leq NS \leq 4$	Berada pada daerah positif
5.	$4 \leq NS \leq 5$	Berada pada daerah sangat positif

Sumber: Arikunto (1998)

Tabel 6. Pemberdayaan Karyawan

ITEM	PILIHAN										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	
X _{1.1}	0	0,0	0	00,0	8	11,6	25	36,2	36	52,2	4,4179
X _{1.2}	0	0,0	8	11,6	11	15,9	25	36,2	25	36,2	3,4955
X _{1.3}	0	0,0	10	14,5	10	14,5	24	34,8	25	36,2	3,9253
X _{1.4}	0	0,0	5	7,2	17	24,6	25	36,2	22	31,9	3,9104
X _{1.5}	0	0,0	2	2,9	9	13,0	32	46,4	26	37,7	4,2089
	Rata-rata										4,0835

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari tabel 6 terlihat bahwa karyawan perusahaan untuk mengimplementasikan sangat diberikan kesempatan oleh keterampilan yang dimiliki (4,4179).

Tabel 7. Motivasi Kerja Karyawan

ITEM	PILIHAN										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	
X _{2.1}	0	0,0	0	00,0	1	1,4	31	44,9	37	53,6	4,5373
X _{2.2}	0	0,0	0	00,0	1	1,4	35	50,7	33	47,8	4,4627
X _{2.3}	0	0,0	0	00,0	2	2,9	33	47,8	34	49,3	4,4478
X _{2.4}	0	0,0	0	00,0	1	1,4	35	50,7	33	47,8	4,4478
X _{2.5}	0	0,0	0	00,0	1	1,4	37	53,6	31	44,9	4,4179
X _{2.6}	0	0,0	0	00,0	0	00,0	38	55,1	31	44,9	4,4328
Rata-rata											4,4577

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 8. Kinerja Karyawan

ITEM	PILIHAN										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	
X _{3.1}	0	0,0	0	00,0	1	1,4	33	47,8	35	50,7	4,4776
X _{3.2}	0	0,0	1	1,4	3	4,3	34	49,3	31	44,9	4,4030
X _{3.3}	0	0,0	0	00,0	3	4,3	34	49,3	32	46,4	4,4030
X _{3.4}	0	0,0	0	00,0	1	1,4	38	55,1	30	43,5	4,4030
X _{3.5}	0	0,0	0	00,0	0	0,0	36	52,2	33	47,8	4,4627
X _{3.6}	0	0,0	0	00,0	0	00,0	36	52,2	33	47,8	4,4777
Rata-rata											4,4378

Sumber:
Data primer diolah, 2017

Karyawan sangat tertarik atas pekerjaan

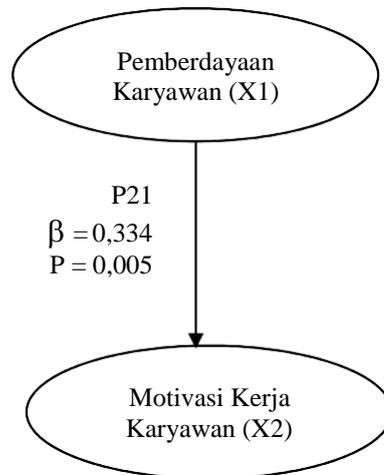
yang dibebankan kepada mereka (4,5373). Adanya keinginan karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan bekerjasama dengan rekan kerja sangat tinggi (4,4777).

Model

Analisis Jalur Pertama (P21)

Analisis jalur pertama ini digunakan untuk melihat pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 3.

Pengujian



Gambar 3. Jalur Pertama

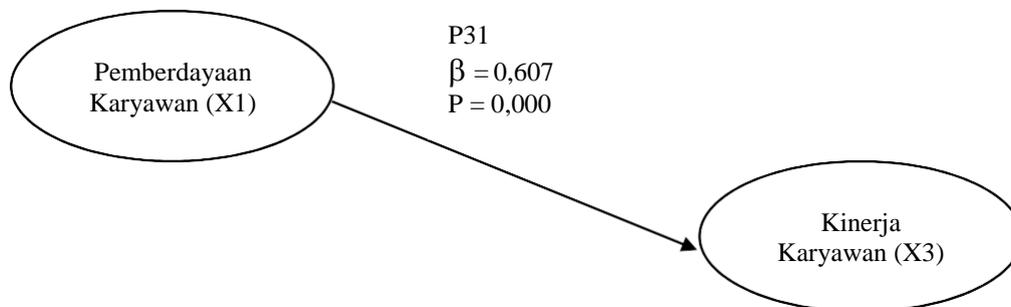
Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan analisis pada jalur pertama (P21) yang meliputi jalur pemberdayaan karyawan ke motivasi kerja karyawan menunjukkan signifikansi sebesar 0,005 dengan nilai $\beta = 0,334$. Hal ini mengandung arti bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap motivasi

kerja karyawan sebesar 33,4%, sedangkan faktor lain berpengaruh sebesar 66,6%.

Analisis Jalur Tahap kedua (P31)

Analisi jalur pertama ini digunakan untuk melihat pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan.



Gambar 4. Jalur Kedua

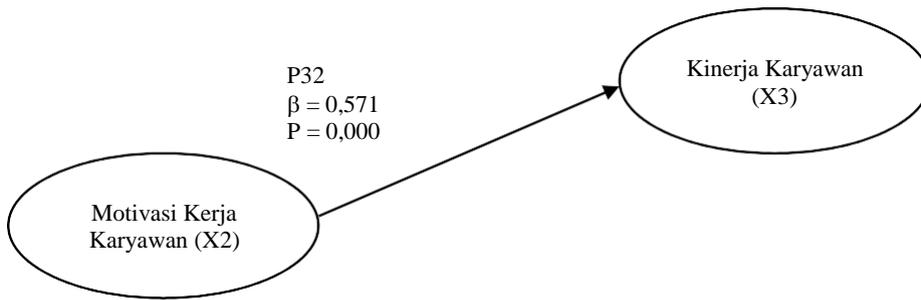
Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan analisis pada jalur kedua (P31) yang meliputi jalur pemberdayaan karyawan ke kinerja karyawan menunjukkan signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai $\beta = 0,607$. Hal ini mengandung arti bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja

karyawan sebesar 60,7%, sedangkan faktor lain berpengaruh sebesar 39,3%.

Analisis Jalur Tahap Ketiga (P32)

Analisi jalur pertama ini digunakan untuk melihat pengaruh variabel motivasi kerja karyawan terhadap variabel kinerja karyawan.



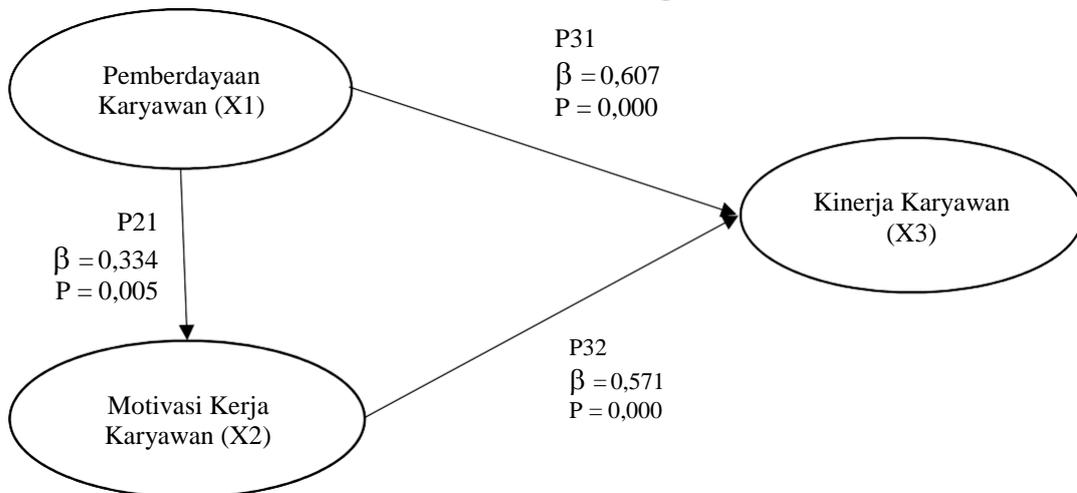
Gambar 5. Jalur Ketiga

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan analisis pada jalur ketiga (P32) yang meliputi jalur motivasi kerja karyawan ke kinerja karyawan menunjukkan signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai $\beta = 0,571$. Hal ini

mengandung arti bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 57,1%, sedangkan faktor lain berpengaruh sebesar 42,9%. Secara lengkap besaran pengaruh masing-masing variabel dapat dilihat pada gambar 6.

Gambar 6. Model Akhir Diagram Jalur



Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan model akhir diagram jalur seperti pada gambar 6 dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan yang mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 60,7%, sedangkan motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 57,1%.

Pengujian Hipotesis

The Power Of Empowerment: Menggali Potensi Karyawan Melalui Penciptaan Motivasi Kerja Serta Meningkatkan Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis metode yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*path analysis*) atau regresi berganda yang terstandarisasi dan dihitung dengan program SPSS. Tujuan menggunakan analisis ini adalah untuk

mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel yang diajukan. Dasar yang digunakan dalam pengujian langsung adalah nilai probabilitas dengan acuan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh antara variabel pemberdayaan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Diduga terdapat pengaruh antara variabel pemberdayaan karyawan,

motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Untuk melihat pengaruh tidak langsungnya dengan cara mengalikan koefisien pengaruh langsung antar variabel yang dimodelkan (Solimun, 2002). Tabel 9 menyajikan rekapitulasi hasil pengujian hipotesis analisis jalur dan pengujian antar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 9. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Analisis Jalur dan Pengujian Antar Variabel

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta (β)	Signifikansi	Keterangan
X ₁	X ₂	0,334	0,005	Signifikan
X ₂	X ₃	0,571	0,000	Signifikan
X ₁	X ₃	0,607	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2017

IV. PEMBAHASAN

Pengaruh Variabel Pemberdayaan Terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) diketahui hipotesis yang menyatakan diduga ada pengaruh variabel pemberdayaan terhadap motivasi karyawan, hipotesis ini diterima. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diketahui bahwa peningkatan pemberdayaan dapat mempertinggi motivasi karyawan sebesar 33,4%.

Mengingat sangat pentingnya sumber daya manusia bagi sebuah perusahaan, serta tingkat persaingan yang semakin ketat, maka kemampuan yang kompetitif dan memiliki keunggulan yang bersaing dapat dilakukan dengan pemberdayaan karyawan.

Pemberdayaan juga diharapkan dapat memberikan motivasi kerja bagi karyawan, karena diberikannya wewenang dan kepercayaan untuk membuat keputusan sehingga motivasi kerja karyawan diharapkan menjadi tinggi. Selain itu dengan pemberdayaan berarti memusatkan kekuasaan kepada setiap individu-individu yang tepat yaitu karyawan. Dengan diberikannya kekuasaan berdampak pada termotivasinya karyawan untuk menggunakan sumber daya-sumber daya yang dapat memotivasi dalam melaksanakan kewajibannya.

Karyawan yang diberdayakan akan merasa diberikan keleluasaan serta akan mengeluarkan kemampuan yang dimilikinya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian sebelumnya oleh Arifin et al (2014) dengan

judul “Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan”, mendapatkan hasil terdapat pengaruh yang signifikan variabel pemberdayaan terhadap motivasi.

Dalam beberapa literatur pemberdayaan diartikan sebagai konstruk motivasi-onal. Dalam artian motivasi-onal, kekuasaan adalah kebutuhan instrinsik dari dalam individu untuk memiliki kebebasan membuat keputusan (*self-determination*) (Deci *et al.*, 1989), atau kebutuhan instrinsik untuk merasa yakin pada efektifitas diri (*self-efficacy*). Jadi dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan memberikan pengaruh dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kegiatan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Pengaruh Variabel Pemberdayaan, Variabel Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan banyak cara yang dapat dilakukan sebuah perusahaan. Salah satu cara adalah dengan memanfaatkan secara optimal kemampuan serta keterampilan, adanya pembagian informasi, memberikan tanggung jawab (pemberdayaan). Dalam upaya seorang karyawan ke arah pencapaian tujuan (motivasi) juga cara lain untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penggabungan antara melakukan pemberdayaan dan memotivasi karyawan, seharusnya memiliki dampak yang lebih baik terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan hal tersebut, maksudnya bahwa jika PT Aria Multi Karya dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara menerapkan pola-pola pemberdayaan dan memberikan motivasi baik secara instrinsik maupun

secara ekstrinsik (sebesar 79,8%). Memberikan kewenangan kepada karyawan untuk mengemban dan melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan tugasnya tanpa disadari adalah juga merupakan bentuk pemberian motivasi intrinsik yaitu misalnya karyawan diberikan peluang untuk menyeleksi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tugas yang masuk akal baginya dan melaksanakan sesuai dengan cara yang dipahaminya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Arifin (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal)” dengan analisis regresi berganda menemukan bahwa variabel pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

Pentingnya melaksanakan pemberdayaan (khususnya diberikan kesempatan untuk menerapkan keterampilan yang dimiliki) dan pemberian motivasi perlu ditindaklanjuti oleh perusahaan dengan memulai pendekatan tersebut dan mencari lebih dalam mengenai pemberdayaan yang seperti apa yang diperlukan oleh setiap karyawan dan mengidentifikasi motivasi-motivasi karyawan (khususnya karyawan tertarik atas pekerjaan yang diberikan). Satu yang perlu dipahami bahwa setiap karyawan adalah pribadi yang berbeda, sehingga kejelian pimpinan dalam menerapkan pemberdayaan dan pemberian motivasi.

Pengaruh Variabel Pemberdayaan Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) diketahui hipotesis

yang menyatakan diduga ada pengaruh variabel pemberdayaan terhadap kinerja karyawan, hipotesis ini diterima. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diketahui bahwa peningkatan pemberdayaan dapat mempertinggi kinerja karyawan sebesar 60,7%.

Seperti diketahui salah satu dari tujuan pemberdayaan yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan organisasi.

Hal ini didukung dengan pendapat Stewart (2001) yang mengatakan bahwa apabila organisasi mampu mengadakan pemberdayaan optimal maka organisasi maupun individu dapat merasakan manfaat yang besar karena pemberdayaan dapat meningkatkan efektivitas kerja sehingga melalui pemberdayaan memungkinkan organisasi mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang harus dihasilkan dengan cepat, fleksibel dan efisien.

Pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja juga dapat dilihat atau diketahui dari penelitian Emin et al (2003) yang mendapatkan hasil bahwa mutu pelayanan yang dimanifestasikan dengan *training*, pemberdayaan dan *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap mutu kinerja pelayanan. Pendapat senada mengenai pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja juga dapat dilihat dan diketahui dari penelitian Suryadewi et al (2014) dengan menggunakan dimensi kemampuan, wewenang, kepercayaan, dan tanggung jawab yang menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan yang positif

pemberdayaan terhadap kinerja sebesar 17,5%.

Salah satu manfaat terbesar pemberdayaan adalah memungkinkan setiap individu untuk berkembang selain itu pemberdayaan juga mengajarkan karyawan bagaimana membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil. Dengan pemberdayaan, dipastikan bahwa organisasi akan mampu mendapatkan dan mempertahankan karyawannya yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta mengerjakan karyawan secara efektif dan efisien. Dalam organisasi yang telah diberdayakan akan tercipta hubungan diantara orang-orang berbagai kewenangan, tanggung jawab, komunikasi, harapan-harapan dan pengakuan dan penghargaan.

Beberapa catatan penelitian lain yang dirangkum dalam Kreitner dan Kinicki (2005) berdasarkan hasil studi atas 297 karyawan bagian pelayanan mengarahkan para peneliti untuk menyimpulkan bahwa pemberdayaan mungkin memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja seorang karyawan, tetapi tidak sedalam membentuk usaha kerja dan kinerja. Selain itu masih dari rangkuman yang sama menyebutkan bahwa tim yang lebih diberdayakan cenderung untuk lebih produktif dan menghasilkan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan tim yang kurang diberdayakan.

Jika dikaitkan dengan temuan penelitian yang telah dijabarkan di atas dikaitkan dengan kondisi yang terjadi pada tempat penelitian dimana karyawan diberikan kesempatan untuk menerapkan atau mengimplementasikan keterampilan yang dimiliki hal ini sangat berkaitan

dengan kemampuan untuk menyesuaikan dengan keinginan konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pemberdayaan karyawan pada PT. Arina Multikarya berkaitan dengan berbagai kesediaan atau kesiapan karyawan dalam hal membagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, membagi informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya dan dapat membantu orang lain dalam melaksanakan pekerjaan juga diberi kesempatan untuk berkreasi dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Jika dilihat dari hasil analisis jalur 1, maka pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Jika dilihat dari hasil analisis jalur 2, maka motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
3. Jika dilihat dari hasil analisis jalur 3, maka pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
4. Dari hasil analisis jalur juga diketahui bahwa jika perusahaan akan melakukan pemberdayaan dan pemberian motivasi secara bersamaan juga akan memberikan pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan.
5. Jalur 3 (pemberdayaan ke kinerja) memiliki pengaruh yang sangat besar dibandingkan 2 jalur yang lain.

Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dibuat, maka peneliti mengajukan implikasi dalam rangka peningkatan kinerja pada PT Aria Multi Karya adalah mengingat sebagian besar karyawan perusahaan adalah karyawan lapangan (*Sales Promotion Girl*) yang berhadapan langsung dengan berbagai keinginan dari konsumen, maka pemberdayaan untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan bukan hanya pemberian kepercayaan, tetapi juga pelimpahan wewenang dalam rangka memenuhi berbagai kebutuhan konsumen.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah sumber daya baik bersifat teknis maupun non teknis sehingga mengakibatkan penelitian ini tidak dapat mencakup faktor-faktor lain yang juga memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dirasa perlu untuk mengaji lebih lanjut faktor yang dapat memengaruhi kinerja seperti kepuasan kerja, komitmen keorganisasian maupun budaya kerja.

VI. REFERENSI

- Arifin, Alvin. 2014. *Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 8 No. 2 Maret 2014.
- Clutterbuck, David. 2003. *The Power of Empowerment. Release the Hidden Talents of your Employees. Daya Pemberdayaan*. Jakarta: Gramedia.

- Ebel, Robert L. And David A. Frisbie. 1979. *Essentials of Educational Measurement, Third Edition, New Jersey: Prentice hall Inc.*
- Fadzillah, Ari. 2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus Pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang)*.
(<http://ejournal.undip.ac.id/index.php,smo>, diakses tanggal 20 April 2017, pukul 11.30).
- Fitriah dan I Gede Adnyana Sudibya. 2015. *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar*.
- Gujarati, D. 1995. *Ekonometrika Dasar, alih bahasa Sumarno Zain*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Riduwan. 2002. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rini. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Penelitian Terhadap karyawan PT. PG Kebon Agung Malang)*. Tesis. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teknologi ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Saputro, Arga Bagus. 2015. *Pengaruh pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Komisi Pemilihan Umum Daerah Kota Batu*.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1995. *Metodologi Penelitian Survey*, Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.
- Solimun, et.al. (2017). *“Metode Statistika Multivariat, Permodelan Persamaan Struktural (SEM). Pendekatan WarpPLS*. Malang: UB Press.
- Solimun (2002). *“Multivariate Analysis, Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos (Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran, dan Agrokomples)”*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya
- Sudjana. 2001. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2005. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.