

**PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

(STUDI PADA KARYAWAN CV. CATUR PERKASA MANUNGGAL)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

**ALVIN ARIFIN
0910320008**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2014**

MOTTO

BERUSAHA SAMPAI TITIK DARAH PENGHABISAN



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Pemberdayaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja
Karyawan (Studi Pada Karyawan CV. Catur Perkasa
Manunggal)

Disusun oleh : Alvin Arifin

NIM : 0910320008

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 06 Januari 2014

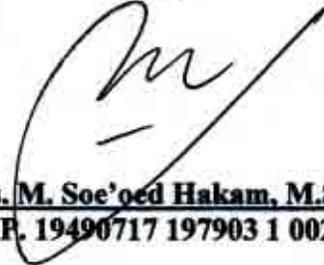
Komisi Pembimbing

Ketua



Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001

Anggota



Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si
NIP. 19490717 197903 1 002



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
 Tanggal : 3 Februari 2014
 Jam : 09.00 - 10.00
 Skripsi atas nama : Alvin Arifin
 Judul : Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal)

Dan dinyatakan **LULUS**.

Majelis Penguji,

Ketua



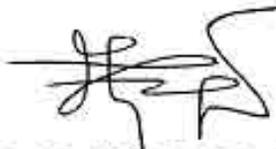
Dr. Djambur Hamid, DIP.BUS, M.Si
 NIP. 19481110 198010 1 001

Anggota



Drs. M. Soe'od Hakam, M.Si
 NIP. 19490717 197903 1 002

Anggota



Dr. Hamidah NU, S.Sos, M.Si
 NIP. 19721117 199802 2 001

Anggota



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
 NIP. 19760209 200604 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).



RINGKASAN

Alvin Arifin, 2014, **Pengaruh Pemberdayaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan** (Studi Pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal), Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si, Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si.

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan dan mengetahui pengaruh pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan sebagai rangsangan untuk karyawan agar kinerjanya baik, hal ini karena dengan adanya pemberdayaan karyawan merasa lebih dihargai dan dijadikan bagian penting dari perusahaan. Sedangkan motivasi timbul dari diri karyawan karena adanya rangsangan dari dalam dirinya sehingga karyawan mengeluarkan semua kemampuannya dalam bekerja.

Penelitian ini dilakukan di *Dealer* Motor Yamaha CV. Catur Perkasa Manunggal di Kecamatan Dampit Kabupaten Malang. Lokasi ini dipilih karena motor merupakan kendaraan populer di Indonesia dan *Dealer* merupakan distributor yang menjadi penghubung antara produsen dan konsumen. Bisnis motor sangat potensial karena mayoritas masyarakat memiliki motor. Cara membeli motor yang mudah dengan adanya kredit dengan cicilan rendah ditambah bunga yang tidak begitu memberatkan masyarakat menjadikan daya tarik tersendiri bagi masyarakat.

Tugas dari karyawan adalah menjual motor sebanyak-banyaknya tiap tahunnya karena produsen motor tiap tahunnya mengeluarkan produk motor yang baru dengan spesifikasi baru. Mengingat tugas yang tidak mudah diperlukan pemberdayaan serta motivasi yang dilakukan perusahaan agar kinerja karyawan meningkat. Pemberdayaan dan motivasi dilakukan sebagai dorongan agar karyawan mengeluarkan semua potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner ke semua karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal. Ada dua variabel yang diteliti yaitu variabel bebas meliputi pemberdayaan (X1) dan motivasi (X2) serta variabel terikat yaitu kinerja (Y). Dari perhitungan koefisien determinasi menunjukkan pengaruh pemberdayaan dan motivasi pada CV. Catur Perkasa Manunggal sebesar 44,36%. Adapun pengaruh masing-masing variabel menunjukkan pengaruh variabel pemberdayaan terhadap kinerja sebesar 42,42% sedangkan pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 2,01%. Sedangkan 55,64% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti oleh peneliti yaitu variabel kemampuan.

SUMMARY

Alvin Arifin, 2014, **Influence Of Empowerment And Motivation On Employee Performance** (Studies On Employees Of CV. Catur Perkasa Manunggal), Dr. Djahmur Hamid, DIP. BUS, M.Si, Drs. M. Soe'loed Hakam, M.Si.

This study was conducted to clarify and determine the effect of empowerment and motivation on employee performance. Empowerment is an effort made by the company as an incentive to employees to better performance, this is because with the employees empowerment feel more appreciated and that as an important part of the company. While the motivation of the employee arising due to the stimulation from within themselves so that employees expend all his ability to work.

This research was conducted at the Yamaha Dealer CV. Catur Perkasa Manunggal in Dampit District Malang City. This location was chosen because of the motor is vehicle popular in Indonesia and the Dealer is the distributor of the link between producers and consumers. Motorcycle business potential because the majority of people have a motorcycle. How to buy a motorcycle that is easy with credit coupled with low mortgage interest is not so burdensome that people make a special attraction for the public.

The task of the employees is to sell the motor as much as possible each year because each year the motorcycle manufacturer issued a new motorcycle products with new specifications. Given that the task is not easy empowerment and motivation needed by the company in order to increase employee performance. Empowerment and motivation encouraged to do expend all the potential and ability employees.

This study uses a quantitative method by distributing questionnaires to all employees CV. Catur Perkasa Manunggal. There are two variables studied were the independent variables include empowerment (X1) and motivation (X2) and the dependent variable is the performance (Y). From the calculation of the coefficient of determination shows the influence of empowerment and motivation on the CV. Catur Perkasa Manunggal of 44.36 %. The influence of each variable shows the effect of the empowerment variables on the performance of 42.42% while the effect of motivation on the performance of 2.01%. While 55.64% are influenced by variables that are not investigated by the researchers that is the ability variable.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul pengaruh pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Pada Ilmu Administrasi Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Oleh karenanya penulis berkomitmen menulis skripsi ini dengan sebaik-baiknya guna dapat berkontribusi dalam pembuatan tulisan yang menunjang ilmu pengetahuan. Serta guna menerapkan dan mengaplikasikan ilmu yang didapat selama menempuh kuliah di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi. Pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada :

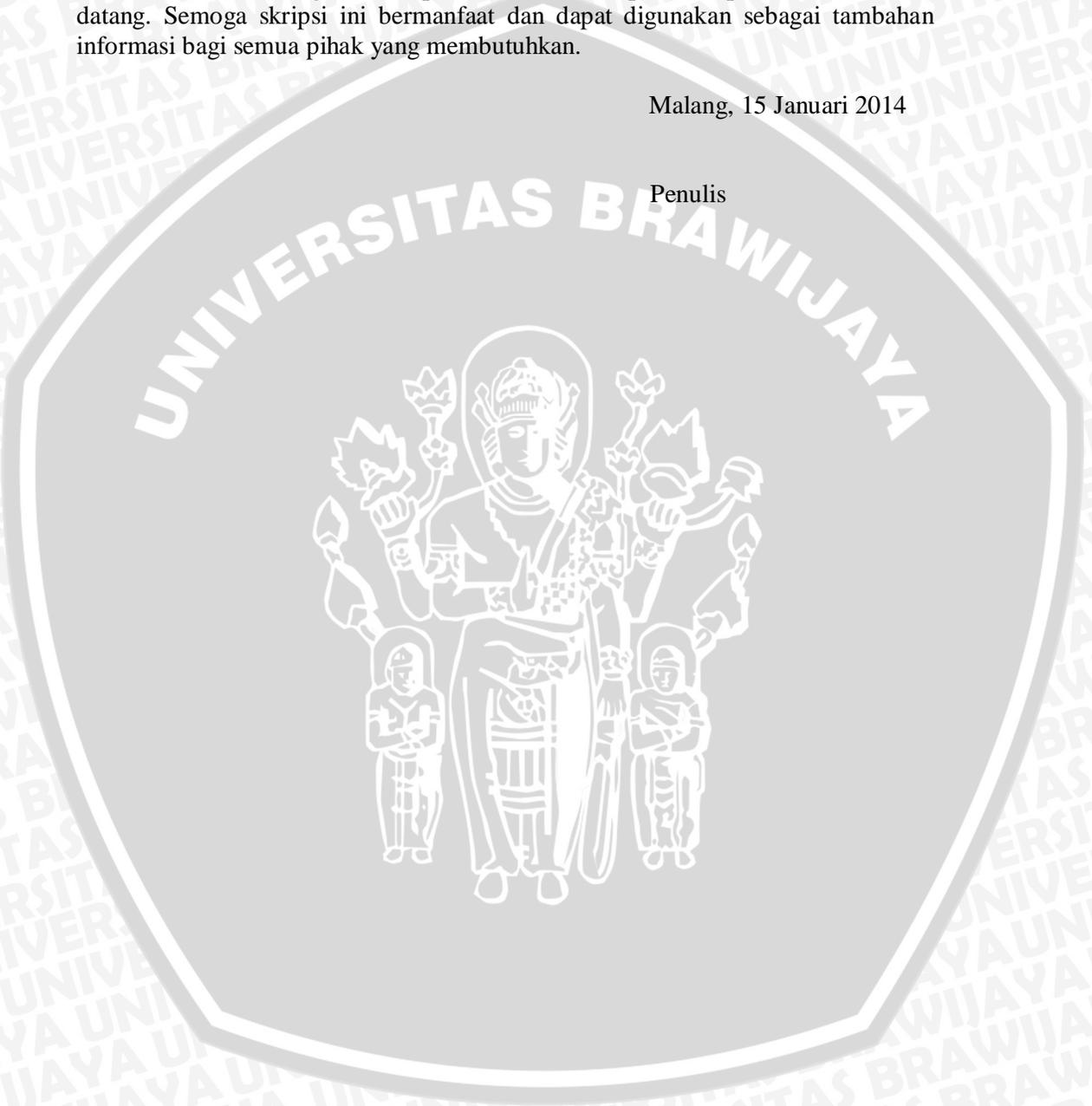
1. Allah SWT yang telah menganugerahkan kepada penulis kemampuan berfikir sehingga skripsi ini dapat selesai tepat pada waktunya.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. Dwiatmanto, M.Si selaku dosen wali yang senantiasa memberikan bantuan dan saran kepada penulis selama masa perkuliahan.
4. Bapak Dr. Djamhur Hamid DIP, BUS, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Bapak Drs. Muhammad Soe'oad Hakam M.Si, selaku dosen pembimbing pembantu yang telah memberikan motivasi.
6. Orang tua ku, (Bapak : Sjamsul Arifin) dan (Ibu : Sri Hartatik) yang selalu memberikan doa, perlindungan, dan kasih sayang serta perhatian yang tak terhingga, adikku ku (Rifta) yang telah memberikan aku semangat dan setia menemaniku dalam menyelesaikan skripsi.
7. Seluruh Staf Pengajar Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis.
8. Teman-teman serta karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal yang telah mengizinkan serta mendukung penelitian ini.
9. Seluruh responden yang telah rela meluangkan waktu untuk penulis, terima kasih atas kerja samanya.
10. Ulfa Dyah Mustika yang selalu menemani, memberikan nasehat dan membantuku setiap saat.
11. Sahabat-sahabatku: anak-anak kos Seventina Malang yang merupakan rumah kedua ku di Malang.
12. Teman-temanku Administrasi Bisnis angkatan tahun 2009 yang tidak bisa kusebutkan satu persatu, terima kasih atas segala kenangan selama kuliah.

13. Pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, 15 Januari 2014

Penulis



DAFTAR ISI

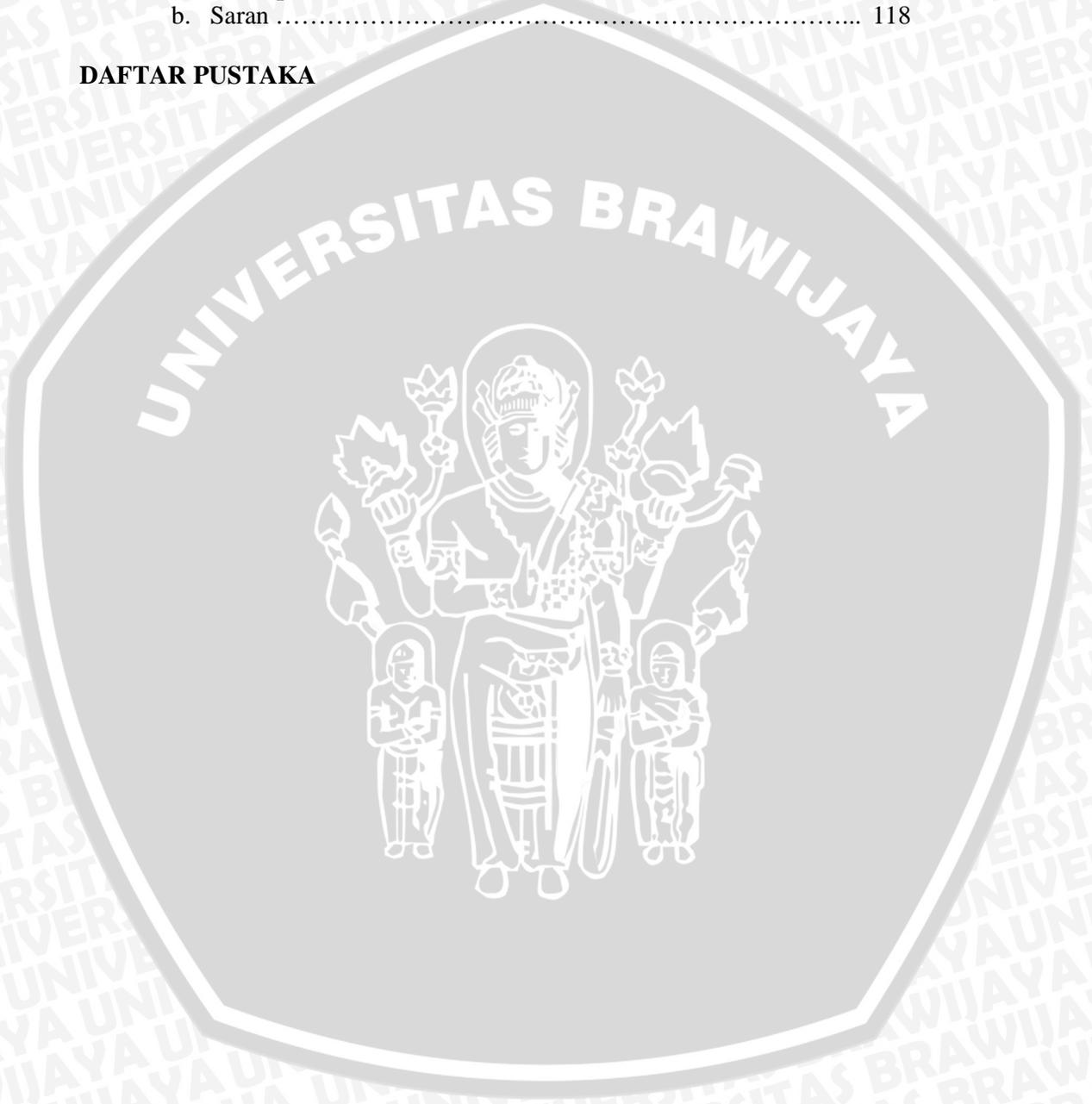
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAN ORISINILITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
a. Latar Belakang	1
b. Perumusan Masalah	7
c. Tujuan Penelitian	8
d. Kontribusi Penelitian	8
e. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN TEORITIS	
a. Penelitian Terdahulu	11
b. Pemberdayaan	14
c. Motivasi	35
d. Kinerja	67
e. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja	76
f. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	77
g. Kerangka Pemikiran	78
h. Hipotesis Penelitian	82
BAB III METODE PENELITIAN	
a. Jenis Penelitian	83
b. Lokasi Penelitian	83
c. Variabel dan Pengukurannya	84
d. Populasi dan Sampel	86
e. Teknik Pengumpulan Data	88
f. Analisis Data	88
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
a. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	96
b. Penyajian Data	97
c. Analisis Regresi Linier Ganda	109
d. Koefisien Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi	111

e. Pembahasan 112

BAB V PENUTUP

a. Kesimpulan 117
b. Saran 118

DAFTAR PUSTAKA

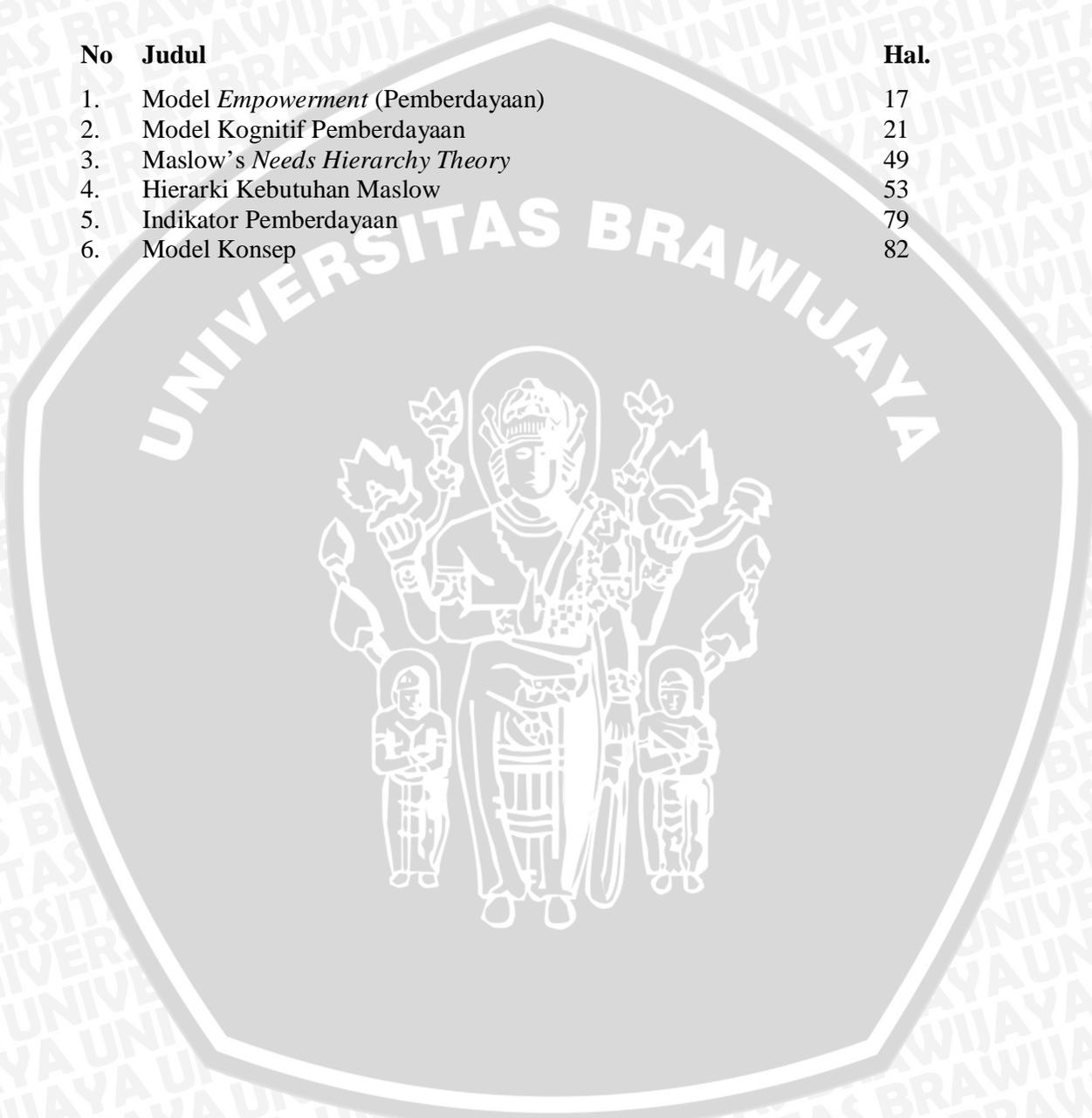


DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1.	Operasional Variabel	85
2.	Distribusi Sampel	87
3.	Dua Bentuk Pernyataan dalam Skala Linkert.	89
4.	Kriteria Interpretasi Skor.	89
5.	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r	90
6.	Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan	92
7.	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	92
8.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	93
9.	Hasil Uji Reliabilitas Pada Semua Variabel	94
10.	Jenis Kelamin Responden	97
11.	Usia Responden	97
12.	Pendidikan Responden	98
13.	Lama Bekerja	98
14.	Distribusi Frekuensi Variabel Pemberdayaan	99
15.	Rekapitulasi Skor Variabel Pemberdayaan	101
16.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	104
17.	Rekapitulasi Skor Variabel Motivasi	105
18.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja	107
19.	Rekapitulasi Skor Variabel Kinerja	108
20.	Koefisien Regresi Dan Uji Signifikansi	110
21.	Hasil Koefisien Korelasi Dan Koefisien Determinasi	111

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1.	Model <i>Empowerment</i> (Pemberdayaan)	17
2.	Model Kognitif Pemberdayaan	21
3.	Maslow's <i>Needs Hierarchy Theory</i>	49
4.	Hierarki Kebutuhan Maslow	53
5.	Indikator Pemberdayaan	79
6.	Model Konsep	82



DAFTAR LAMPIRAN

- | No | Judul |
|-----------|--|
| 1. | Daftar Pertanyaan Variabel Pemberdayaan |
| 2. | Hasil Kuisisioner Variabel Pemberdayaan |
| 3. | Daftar Pertanyaan Variabel Motivasi |
| 4. | Hasil Kuisisioner Variabel Motivasi |
| 5. | Daftar Pertanyaan Variabel Kinerja |
| 6. | Hasil Kuisisioner Variabel Kinerja |
| 7. | Daftar Nilai per Butir Pertanyaan Variabel Pemberdayaan |
| 8. | Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan |
| 9. | Daftar Nilai per Butir Pertanyaan pada Variabel Motivasi |
| 10. | Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi |
| 11. | Daftar Nilai per Butir Pertanyaan pada Variabel Kinerja |
| 12. | Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja |
| 13. | Hasil Uji Reliabilitas pada Semua Variabel |
| 14. | Koefisien Regresi dan Uji Signifikansi |
| 15. | Hasil Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi |
| 16. | Curriculum Vitae |
| 17. | Surat Keterangan Riset |



UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemberdayaan dan motivasi merupakan alat yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan mengeluarkan semua potensi yang ada dalam dirinya melalui pemberdayaan dan motivasi sehingga meningkatkan kinerja dalam bekerja. Kinerja karyawan diukur dari kontribusinya terhadap perusahaan, sehingga dengan adanya pemberdayaan dan motivasi tersebut dapat berpengaruh dengan kinerja karyawan. Akibat dari pentingnya pemberdayaan dan motivasi ini dalam meningkatkan kinerja karyawan, penulis akan melakukan penelitian di perusahaan *dealer* motor, dimana motor yang sering kita jumpai di jalanan merupakan bisnis potensial dengan modal serta keuntungan yang besar.

Dealer motor adalah bisnis potensial yang ada di Indonesia. Motor merupakan kendaraan yang lumrah dipakai setiap kalangan masyarakat. Pasti tidak banyak masyarakat yang akan membeli motor disebabkan mudahnya dalam mendapatkan kredit motor. Paling berkontribusi disini adalah *dealer* motor. Seiring era globalisasi dimana perkembangannya dan menjamurnya *dealer* motor, sehingga menimbulkan persaingan antar

perusahaan sejenis yang sangat ketat. Perusahaan dihadapkan dengan adanya masalah produktifitas yang tinggi, sehingga dapat memenuhi permintaan konsumennya. Produsen motor yang tiap tahunnya memproduksi motor membuat distributor harus memasarkan motor yang ada guna menghabiskan kuota barang yang ada, di perusahaan yang akan digantikan dengan barang yang baru di tiap tahunnya. Hal ini terbentur dengan adanya sumber daya manusia, maka sekarang tenaga kerja sangat berperan dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Pada umumnya tujuan perusahaan adalah memperoleh laba serta adanya kontinuitas kelancaran dalam menjalankan usahanya. Kaitannya untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan adanya tenaga kerja profesional serta semangat kerja yang tinggi, untuk mencapai target penjualan yang ditentukan.

Mengingat peranan manusia dalam organisasi sangat penting maka perlu adanya kerja sama yang baik dalam melaksanakan suatu tujuan perusahaan. Berapapun baiknya rencana yang dibuat oleh pemimpin, tanpa didukung oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, maka tujuan yang hendak dicapai tidak akan tercapai. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik mungkin pula tidak. Apabila bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, ini adalah yang perusahaan inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak terlaksanakan dengan baik, maka perusahaan perlu mengetahui sebab-sebabnya. Karyawan yang tidak mampu perlu diadakan pemberdayaan guna meningkatkan motivasinya sehingga dengan demikian

karyawan akan tumbuh semangat bekerjanya dan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Kejadian ini menjadi suatu pekerjaan bagi manajemen agar terus berupaya menjaga kelangsungan perusahaan dengan terus menarik kinerja karyawan-karyawannya. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan karena ini merupakan salah satu faktor yang dapat menciptakan kepuasan pada diri konsumen dan hal ini dimulai dari perusahaan yang merupakan distributor motor. Penurunan motivasi kerja dapat terjadi karena kurang disiplin yang disebabkan oleh turunnya tingkat kepuasan karyawan tersebut. Pimpinan perusahaan harus memberdayakan karyawannya agar memiliki motivasi serta etos kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, pemberdayaan dapat berupa pemberian tanggung jawab serta wewenang yang lebih sehingga akan tercermin rasa tanggung jawab, semangat kerja maka akan menciptakan keinginan untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya.

Sementara itu pengertian pemberdayaan itu sendiri menurut Riniwati (2011:89) adalah suatu proses yang memberikan otonomi dan pengambilan keputusan lebih besar kepada manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi. Sementara menurut Suwatno dan Priansa (2011:182) pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Sedangkan menurut Suwatno dan Priansa (2011:171) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang

menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Menurut Hasibuan (2010:92) motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pemberdayaan berpengaruh terhadap motivasi kerja hal ini sesuai dengan pendapat Stewart (2008:29; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:188) yang mengatakan bahwa: a) Pemberdayaan dapat meningkatkan pelayanan kepada pelanggan; b) Pemberdayaan juga memberi staf rasa berprestasi yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan motivasi; dan c) Pemberdayaan juga memberikan manfaat-manfaat besar bagi organisasi dimana salah satunya adalah bertambahnya efektivitas organisasi.

Beberapa definisi diatas banyak kaitannya dengan ilmu yang penulis tempuh dalam perkuliahan selama ini dalam konsentrasi manajemen sumber daya manusia yaitu bagaimana suatu perusahaan mengatur manajemen sumber dayanya serta bagaimana suatu perusahaan melakukan pemberdayaan guna meningkatkan motivasi guna meningkatkan kinerjanya. Serta tak lupa bagaimana perusahaan dapat berkembang dan menjaga motivasi karyawannya. Motivasi merupakan alat ampuh dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah pemberdayaan yang dilakukan perusahaan. Apa saja yang dilakukan oleh perusahaan dalam pemberdayaan karyawannya. Serta apa saja yang karyawannya dapat apabila melakukan prestasi dan apa saja wewenang dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan guna memotivasi

karyawannya. Begitu pentingnya motivasi, maka pimpinan dituntut untuk peka terhadap kepentingan karyawannya. Disini pendekatan bukan hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungan. Sehingga pimpinan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja. Jadi pemberdayaan dan motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mendongkrak kinerja karyawan.

Hal ini penulis teliti di *dealer* motor Yamaha CV. Catur Perkasa Manunggal. Perusahaan ini merupakan suatu perusahaan yang mendistribusikan motoryang sudah lumrah di masyarakat. Di setiap kota di seluruh Indonesia pasti terdapat berbagai *dealer* motor berbagai merek. Disini penulis akan melakukan penelitian di sebuah perusahaan distributormotor yang sudah memiliki nama di Dampit Kabupaten Malang. Produk motor yang tiap tahunnya bakal memperbaharui produknya membuat hal ini sangat menarik mengingat pemberdayaan yang dilakukan sehingga muncul motivasi yang ada dalam diri karyawan. Agar karyawan mau bekerja giat dan dengan semangat kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas penjualan perusahaan maka diperlukan sesuatu yang dapat memotivasi para karyawan. Apabila tidak berani melakukan pemberdayaan terhadap karyawan ini diabaikan oleh perusahaan maka akan menimbulkan berbagai masalah bagi perusahaan, membuat para karyawan malas bekerja, merasa tidak dihargai, tidak memiliki motivasi yang tinggi, atau mungkin melakukan usaha-usaha untuk pindah ke perusahaan lain yang lebih menjamin kesejahteraan mereka. Tetapi sebaliknya apabila perusahaan

memberdayakan dan menjamin kesejahteraan karyawan yang direncanakan dengan baik dan diterima baik oleh karyawan tersebut dianggap merupakan salah satu faktor yang dapat memotivasi mereka untuk dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas kerja karyawan. Dalam penelitian ini penulis menggabungkan aspek dari manajemen sumber daya manusia. Beberapa teori manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan lain sebagainya.

CV. Catur Perkasa Manunggal merupakan distributor motor resmi PT. Yamaha Indonesia yang mendistribusikan motor pabrikan Jepang Yamaha. *Delaer* ini beralamat di Jalan Sumber Kembar 05 RT.05 RW.09 Dampit Kabupaten Malang. *Dealer* ini sendiri menempati lahan strategis di pinggir jalan raya. *Dealer* ini merupakan distributormotor Yamaha yang telah banyak dikenal orang terutama warga desa Dampit.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka dilakukan sebuah penelitian dengan judul "Pengaruh Pemberdayaandan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan". Penulis dengan ini melakukan penelitian di *dealer* motor namanya CV. Catur Perkasa Manunggal karena setiap tahunnya produk motor akan mengalami pembaruan baik dari model, tipe, spesifikasi. Maka disini *dealer* CV. Catur Perkasa Manunggal dituntut untuk menjual motor yang ada sebelum ada motor keluaran baru. Hal ini merupakan tugas bagi karyawan dalam menjual produk di pasaran. Cara perusahaan untuk melakukan pemberdayaan guna memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas penjualan motor sangatlah penting mengingat harga motor yang

mahal. Oleh sebab itu penulis melakukan penelitian di CV. Catur Perkasa Manunggal.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan sebelumnya, permasalahan yang dihadapi CV. Catur Perkasa Manunggal adalah bagaimana menjaga kelangsungan hidup perusahaan, serta bagaimana membuat para karyawan termotivasi guna meningkatkan kinerja dalam bekerja. Hal ini berpengaruh terhadap hasil penjualan motor perusahaan. Hal lain yang juga berpengaruh adalah pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Merujuk pada pendahuluan, dapat ditarik beberapa pertanyaan penelitian, antara lain :

1. Bagaimana pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan di CV. Catur Perkasa Manunggal?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Catur Perkasa Manunggal?
3. Bagaimana pengaruh pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Catur Perkasa Manunggal?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menjelaskan dan mengetahui pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Menjelaskan dan mengetahui motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Menjelaskan dan mengetahui pemberdayaan dan motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan gambaran dan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam melakukan pemberdayaan dan motivasi serta memberikan gambaran pada manajemen tentang hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia guna sebagai referensi demi meningkatkan kinerja serta produktifitas karyawan di perusahaan.

2. Bagi Peneliti Lain

Sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut terutama yang berhubungan dengan sumber daya manusia pada perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Tugas akhir ini dibagi menjadi lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN TEORITIS

Dalam bab ini terdapat penelitian terdahulu serta teori-teori pemberdayaan, motivasi, kinerja kemudian dijabarkan pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja, kemudian pengaruh motivasi terhadap kinerja, model konsep dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

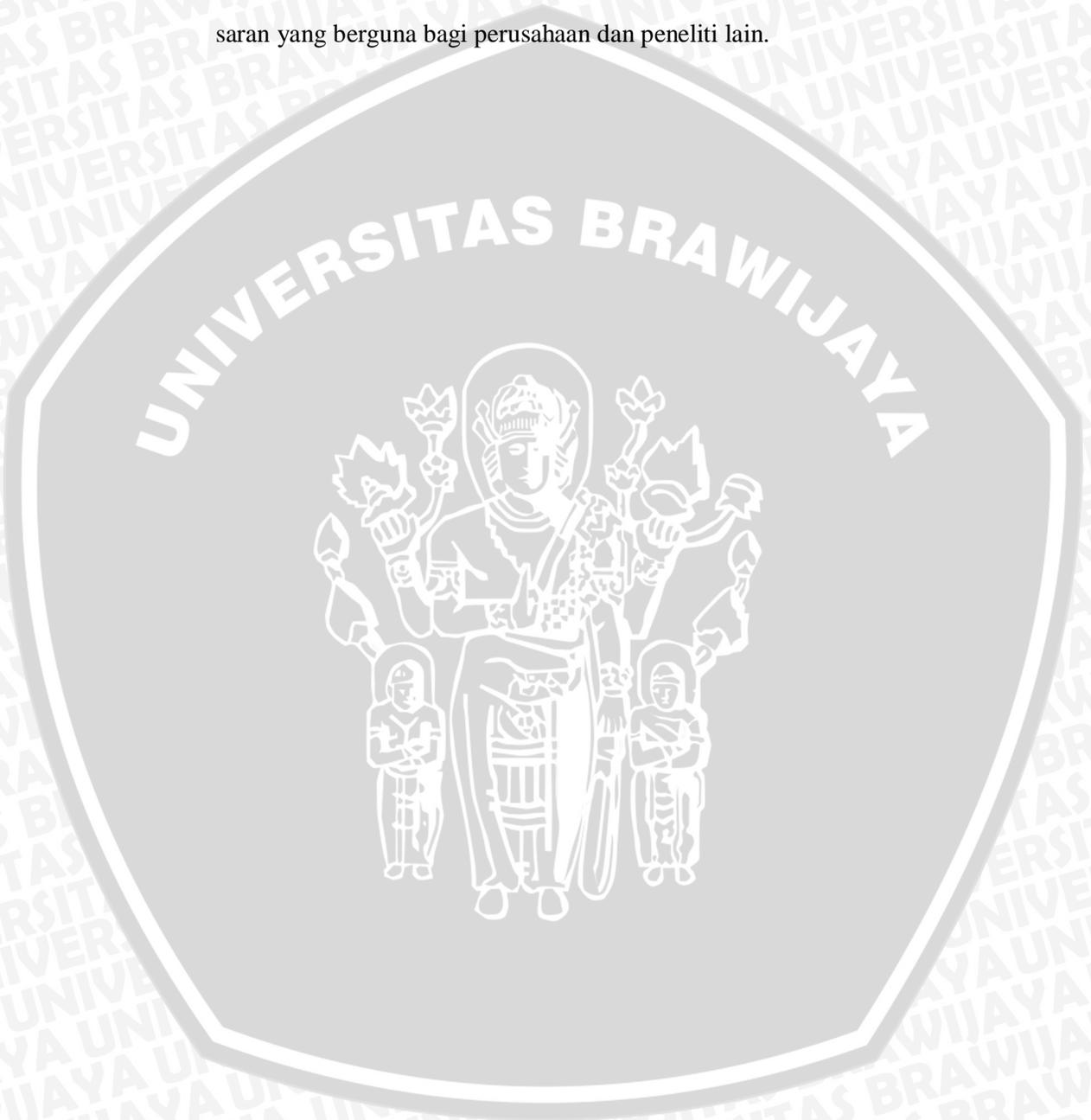
Dalam bab ini dijelaskan jenis penelitian, lokasi penelitian, definisi operasional variabel dan pengukurannya, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data serta analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini terdapat gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data, uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi linier berganda, koefisien korelasi berganda dan koefisien determinasi dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini terdapat kesimpulan dari tujuan penelitian serta saran-saran yang berguna bagi perusahaan dan peneliti lain.



BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan ada beberapa penelitian terdahulu yang melakukan penelitian yang berhubungan dengan pengaruh pemberdayaan serta motivasi. Hal tersebut akan dikemukakan berikut ini:

Magdalena (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen di Jurusan Manajemen Ibi Darmajaya Bandar Lampung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan persamaan regresi berganda. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif antara pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja Dosen di jurusan Manajemen Ibi Darmajaya.

Bangun (2010) melakukan penelitian tentang Hubungan Pemberdayaan Guru dan Motivasi dengan Kinerja Guru Profesional SMK Negeri di Kota Malang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasional dengan pendekatan survey. Dimana hasil yang didapat adalah hubungan secara simultan pemberdayaan dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru professional SMK berpengaruh secara signifikan.

Surachman (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Motivasi kerja terhadap Prestasi Kerja di kantor Badan Pertanahan Kota Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Dalam penelitian tersebut pemberdayaan pegawai menghasilkan pengaruh pemberdayaan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi pegawai sebesar 50,2%. Positifnya hubungan antara pemberdayaan pegawai dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai mengindikasikan bahwa pemberdayaan pegawai dan motivasi kerja akan membuat performa kerja pegawai menjadi lebih baik lagi dan prestasi kerja pegawai pun akan meningkat.

Nasrulloh (2008) melakukan penelitian tentang Pelaksanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Hasil yang didapat dari penelitian ini: 1) Kuantitas kerja pegawai masih rendah; 2) Keterampilan atau pengetahuan kerja belum optimal. Permasalahan tersebut disebabkan oleh, 1) Tidak adanya pendayagunaan dalam menciptakan suasana atau iklim yang baik antara atasan dan bawahan; 2) Pimpinan kurang memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masing-masing pegawai.

Rahmasari (2011) melakukan penelitian tentang Peningkatan Motivasi melalui Pemberdayaan Psikologis dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan

menggunakan metode pertanyaan atau kuesioner. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu: 1) Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap motivasi; 2) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Zuhdi dan Mayarni (2013) melakukan penelitian tentang Pemberdayaan Pegawai, Motivasi Kerja, dan Kualitas Pelayanan. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap variabel terkait. Apabila signifikan ($Sig < \alpha = 0,005$), maka H_0 ditolak H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan pegawai dan motivasi kerja secara simultan terhadap kualitas pelayanan. Hasil perhitungan regresi linier berganda yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai F hitung adalah 35.118 dengan Sig 0,00, ternyata nilai Sig $0,00 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan pegawai dan motivasi kerja secara simultan terhadap kualitas pelayanan.

Fadzilah (2006) melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan *Self of Efficacy* Terhadap Kinerja Bagian Penjualan. Dalam penelitian metode yang digunakan adalah metode *interview* dengan analisis regresi. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah: 1) Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran semarang dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan *self of efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro

wilayah pemasaran semarang dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Serta Pemberdayaan dan *self of efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran semarang dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000.

B. Pemberdayaan

Pemberdayaan (*empowerment*) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi 'berdaya' artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2011:182). Sedangkan Khan (2007, dalam Suwatno dan Priansa, 2011) menjelaskan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) menurut Mulyadi (2007:135) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan. Jadi secara garis besar pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam memberikan wewenang dan kepercayaan lebih kepada karyawan agar karyawan lebih leluasa dalam mengeluarkan segala kemampuan yang ada pada dirinya.

1. Definisi Pemberdayaan

Menurut Debora (2006:62) pemberdayaan dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu: pemberdayaan dalam konstruk relasional dan dalam bentuk konstruk motivasional.

- a. Pemberdayaan dalam konstruk relasional. Dalam literatur manajemen, dan pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebuah konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan, kendali yang dimiliki oleh seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap pihak-pihak lain (Pfeffer, 1981; dalam Debora, 2006:62).
- b. Pemberdayaan dalam konstruk motivasional. Dalam literatur psikologis, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kepercayaan (*believe state*), yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu.

Menurut Pradiansyah (2002:111) pemberdayaan merupakan kepercayaan (*trust*). Untuk bisa melepaskan potensinya, karyawan harus memiliki rasa aman untuk melakukan tindakan apa pun selama masih dalam rambu-rambu organisasi, yaitu visi, misi dan nilai-nilai. Namun pemberdayaan sering disalah pahami. Banyak manajer yang mengakusudah memberdayakan karyawan tetapi sebetulnya hanya memberikan tambahan tugas dan tanggung jawab, tanpa memberikan wewenang apapun. Padahal pemberdayaan menurut Pradiansyah (2002:111) mengandung 2 (dua) komponen yaitu kewenangan (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*).

a. Kewenangan

Kewenangan disini perusahaan memberikan suatu kepercayaan dalam hal kekuasaan dalam hal mengerjakan suatu tugas dalam perusahaan. Kewenangan disini tidak boleh melebihi aturan serta tugas yang telah diberikan karena itu bisa melanggar wewenang yang telah dipercayakan.

b. Tanggung Jawab

Merupakan bagian dari kewenangan yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Jadi, karyawan yang telah diberi kewenangan harus menjalankan semua kewajiban yang telah diberikan dengan baik tanpa mengecewakan perusahaan. Karena apabila lalai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikannya maka karyawan tidak layak mendapatkan haknya dalam perusahaan.

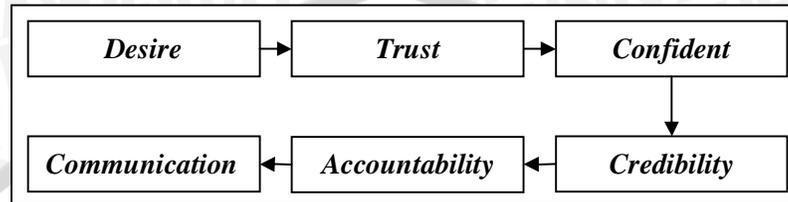
Dari penjelasan di atas, hal yang dilakukan di atas memang beresiko bagi perusahaan. Tapi, dengan konsep dari pemberdayaan yang berlandaskan kepercayaan maka perusahaan harus mengambil resiko tersebut. Apabila perusahaan telah mempekerjakan karyawan berarti mereka telah dianggap layak menjadi bagian dari perusahaan dan juga layak diberi kepercayaan tersebut.

2. Model dan Perspektif Pemberdayaan

a. Model Pemberdayaan

Khan (2007; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:183) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan

dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi.



Sumber: Khan (2007; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:183)

Gambar 2.1 Model Empowerment (Pemberdayaan)

1) *Desire*

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja, yang termasuk hal ini antara lain:

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

2) *Trust*

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antar manajemen dan karyawan. Adanya saling

percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk *trust* antara lain:

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

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain:

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

4) *Credibility*

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal yang termasuk *Credibility* antara lain:

- a) Memandang karyawan sebagai partner strategis;
- b) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan;
- c) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi;
- d) Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5) *Accountability*

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk dalam *Accountability* antara lain:

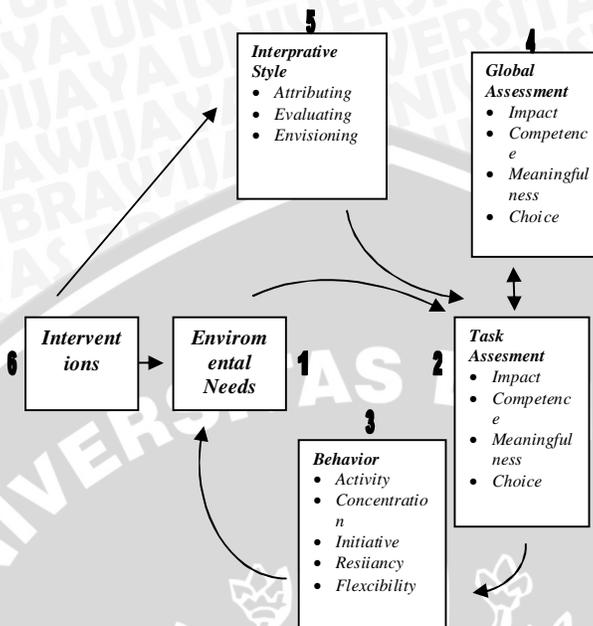
- a) Menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan;
- b) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas;

- c) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran;
 - d) Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja;
 - e) Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.
- 6) *Communication*

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain:

- a) Menetapkan kebijakan *open door communication*;
- b) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka;
- c) Menciptakan kesempatan untuk *crosstraining*.

Kemudian ada model kognitif pemberdayaan yang diutarakan oleh Ratnawati (2004:59-61). Inti dari model ini adalah adanya siklus yang terus-menerus dimulai dari kejadian lingkungan (*environmental events*), kemudian akan menyebabkan individu dapat melakukan penilaian tugas (*task assesments*), dan akhirnya akan mempengaruhi perilaku (*behavior*) seseorang.



Sumber: Ratnawati, 2004:59

Gambar 2.2 Model Kognitif Pemberdayaan

Penjelasannya:

1) Kejadian-kejadian di sekitar perusahaan (*environmental events*)

Kejadian-kejadian di sekitar merupakan data tentang konsekuensi dari perilaku individu yang sedang terjadi, dan tentang kondisi-kondisi yang relevan dengan perilaku masa depan seseorang. Kejadian-kejadian tersebut akan memberikan data pada individu (karyawan). Data ini akan mempengaruhi pembentukan penilaian tugas individu.

2) Penilaian tugas (*task assessments*)

Setiap individu akan membuat penilaian berkenaan dengan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Penilaian ini meliputi empat dimensi yaitu:

a) Pengaruh (*impact*)

Karyawan mempunyai kepercayaan bahwa perilaku akan berpengaruh pada kinerja.

b) Kompetensi (*competence*)

Seseorang dapat melakukan aktivitas pekerjaan dengan berhasil ketika ia mau berusaha, jadi menyangkut semangat untuk mencapai keberhasilan.

c) Kebermaknaan (*meaningfulness*)

Menyangkut nilai atas tujuan pekerjaan dan manfaat pekerjaan bagi pekerja, penilaian ini dilakukan atas dasar idealisme dan standar sendiri.

d) Pilihan (*choice*)

Menyangkut pilihan tanggung jawab bagi setiap tindakan yang diambil oleh seseorang.

3) Perilaku (*Behavior*)

Hal-hal di atas dinilai berdasarkan idealisme dan standar masing-masing individu.

4) Penilaian Global (*global assessment*)

Merupakan proses pembelajaran secara kumulatif dari penilaian tugas yang terdahulu dan digunakan untuk membantu gap-gap dalam menilai situasi baru.

5) Gaya Pemahaman (*interpretive style*)

Merupakan elemen ke lima yang memainkan peranan penting juga dalam model ini. Individu akan menambah informasi dari elemen ini untuk melakukan penilaian tugas. Elemen itu meliputi:

- a) Gaya atribusi dipakai untuk menerangkan sebab-sebab pemberdayaan dan ketidak berdayaan pada diri sendiri, namun gaya ini lebih berfokus pada atribut yang menerangkan kegagalan sehingga tidak dapat mencapai tujuan.
- b) Gaya pengevaluasian menitik beratkan pada perasaan frustrasi akan pengharapan. Perasaan frustrasi dapat muncul disebabkan karena dibuatnya sebuah standar yang disfungsi.
- c) Gaya ketiga adalah mengantisipasi apa yang terjadi. Bentuk impian ini dapat meningkatkan motivasi melalui efek penilaian tugas, karena bidang pekerjaan menjadi terisi dengan gambaran keberhasilan.

6) Intervensi (*interventions*)

Elemen terakhir dari model ini (elemen 6) mengacu pada usaha hati-hati dan tidak tergesa-gesa untuk pemberdayaan (peningkatan motivasi kerja intrisik). Elemen ke-6 ini akan mempengaruhi penilaian tugas melalui elemen 1 dan atau melalui elemen 5.

Dari pendapat Khan dan Intan Ratnawati di atas, model pemberdayaan memiliki dua hal yang menjadi dasar bagi model-model tersebut. Dalam model pemberdayaan Khan lebih menitik

beratkan pada kepercayaan perusahaan terhadap karyawan. Sedangkan model pemberdayaan Intan Ratnawati menitik beratkan pada siklus organisasi perusahaan. Sehingga pemberdayaan dilakukan bertahap.

b. Perspektif Pemberdayaan

Pemberdayaan SDM dikelola dengan tiga perspektif, yaitu: Perspektif *Performance Management*, Perspektif pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development*), serta Perspektif Manajemen Karier. Masing-masing perspektif tersebut merupakan fungsi manajemen SDM yang lebih spesifik dan menjadi konteks keterkaitan untuk pemberdayaan SDM (Suwatno dan Priansa, 2011:185).

1) Kinerja Organisasi atas Unit Kerja atau *Team Kerja (performance Management)*.

Pemberdayaan SDM (Sumber Daya Manusia) amat penting bagi peningkatan kinerja organisasi atau kinerja unit dan tim kerja. Asumsinya adalah jika seorang karyawan bertumbuh-kembang dalam pemberdayaan yang maksimal, maka kinerjanya diharapkan juga meningkat. Kinerja individu karyawan seperti itu memberikan kontribusi peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan. Konsep *performancemanagement* (kinerja manajemen) sangat menghargai peran pemberdayaan SDM, karena didalam konsep itu terdapat beberapa komponen penting yang terkait dengan peran SDM. Di dalam *performance*

management tercakup fungsi manajemen SDM khusus yang disebut *performance appraisal* (PA) atau penilaian kinerja karyawan individual. Dengan PA tersebut akan dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan perbaikan kinerja (individu karyawan) yang diperlukan untuk memaksimalkan kontribusi mereka bagi perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan dan berkelanjutan. Dengan PA itu pula kebutuhan manajemen karier dan pengembangan karier karyawan dapat difasilitasi secara khusus (Suwatno dan Priansa, 2011:185-186).

Jadi pemberdayaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kinerja organisasi. Kinerja yang baik akan membuat perusahaan akan memberdayakan karyawan. Dengan memberdayakan karyawan maka karyawan akan termotivasi dan tambah memacu kemampuannya guna meningkatkan kinerjanya.

2) Pemberdayaan dan Pelatihan

Pemberdayaan SDM sangatlah jelas dilakukan dalam kegiatan atau program pengembangan SDM dan pelatihan. Pengembangan karyawan memacu profesionalisme kerja dan karier karyawan. Pelatihan dibedakan dari pengembangan, terutama karena sifat pelatihan lebih membekali dan memperbaiki kinerja jangka pendek serta memberikan keterampilan yang diperlukan. Sedangkan pengembangan menyangkut kebutuhan karyawan dalam peningkatan kompetensi pekerjaan dan

profesionalisme kerja jangka panjang. Pemberdayaan SDM yang dilakukan melalui pendidikan hendak memberikan bekal pengetahuan dan kompetensi jangka panjang. Pemberdayaan SDM yang dilakukan melalui pendidikan hendak memberikan bekal pengetahuan dan kompetensi jangka panjang (Soemarman, 2006. *Maximizing Training*; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:186).

Pelatihan menjadi penting untuk membekali karyawan baru agar siap dalam mengelola tugas dan pekerjaannya. Pelatihan juga menjadi penting karena dapat dimanfaatkan untuk memberikan kesempatan karyawan memperoleh *skills* atau keterampilan kerja yang dapat membantu memperbaiki kinerjanya. Pemberdayaan SDM dimaksimalkan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Suwatno dan Priansa, 2011:186).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dapat dilakukan melalui pelatihan guna meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Dengan demikian perusahaan tidak setengah-setengah dalam memajukan perusahaan. Dengan karyawan yang terlatih maka akan meningkatkan produktifitas perusahaan.

3) Manajemen Karier dan Pengembangan Karier SDM.

Pemberdayaan SDM atau karyawan sangat berguna bagi manajemen karier. Di situ pihak perusahaan mengelola program atau kegiatan yang mendukung atau memfasilitasi pengembangan

karier karyawan. Pemberdayaan SDM seharusnya diintegrasikan ke dalam manajemen karier tersebut (Suwatno dan Priansa, 2011:182).

Tiga perspektif pemberdayaan SDM tersebut menurut Suwatno dan Priansa (2011:187) dapat disinergikan dengan:

- 1) Mendefinisikan batasan pengertian dan ruang lingkup pemberdayaan SDM.
- 2) Menentukan tujuan-tujuan spesifik pemberdayaan SDM dan memberikan apresiasi terhadap tujuan pemberdayaan SDM (*the aims of human resources empowerment*) beserta manfaat-manfaatnya.
- 3) Mengidentifikasi cakupan dan keterkaitan perspektif pemberdayaan SDM dengan bidang-bidang lain dalam manajemen SDM, antara lain: *Performance Management*, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, Manajemen Karier dan Pengembangan Karier, Desain Pekerjaan, dan lain-lain.
- 4) Mencermati (*observe*) berbagai contoh kegiatan atau program dan metode pemberdayaan SDM.

Dari teori diatas pemberdayaan harus memperhatikan manajemen karier karyawan. Dengan demikian perusahaan bertanggung jawab dalam hal pemberdayaan dalam manajemen karier seseorang. Kemajuan karir karyawan merupakan tanggung jawab perusahaan agar karir meningkat dan tidak hanya datar-datar saja.

Sehingga hal ini berpengaruh terhadap kesejahteraan dan kehidupan karyawan.

c. Strategi Pemberdayaan

Menurut Cook dan Macaulay (2006:24-29, dalam Suwatno dan Priansa, 2011), strategi dalam pemberdayaan SDM didasarkan atas delapan buah langkah menuju keberhasilan, yaitu:

1) Hubungan dengan visi.

Hubungkan *empowerment* dengan visi dan misi dan nilai organisasi sehingga *empowerment* menjadi bagian dari nilai organisasi.

2) Diarahkan dengan menggunakan contoh-contoh.

Empowerment harus dilihat dari sudut pandang bahwa dia datang dari manajemen teratas, dimana para pemimpin dapat memberikan visi untuk masa mendatang dan memberikan dukungan serta dorongan yang sangat penting untuk menciptakan suatu lingkungan dimana orang-orang bertanggung jawab terhadap nasib mereka sendiri.

3) Berkomunikasi secara aktif.

Yaitu dengan melibatkan karyawan di dalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap, maka organisasi dapat mendorong terjadinya *empowerment*.

4) Meninjau struktur organisasi.

Empowerment yang berhasil memerlukan perubahan yang terjadi di dalam struktur, sehingga para individu menjadi lebih dekat kepada titik keputusan, dan birokrasi dapat dibuang melalui rantai pengawasan yang lebih kecil.

5) Menguatkan kerja tim.

Empowerment membutuhkan dukungan kerja tim yang memiliki *empowerment* adalah salah satu mekanisme terkuat untuk menyediakan suatu lingkungan bagi pengambilan inisiatif dan kadang-kadang berbuat kesalahan tapi juga untuk belajar darinya.

6) Mendorong pengembangan pribadi.

Yaitu dengan memberikan bantuan dan dorongan untuk membentuk rasa percaya diri agar staf dapat membuat keputusan sendiri.

7) Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai fokus.

Hasil akhir *empowerment* adalah berupa naiknya tingkatan jasa layanan kepada pelanggan, sehingga karyawan yang berada di garis depan dan karyawan yang berhubungan dengan pelanggan internal harus didorong untuk bertanggung jawab memuaskan pelanggan mereka.

8) Ukur perkembangan yang terjadi dan kenali serta hargai keberhasilan .

Organisasi perlu menentukan ukuran keberhasilan dan membantu agar ukuran ini dapat dipahami oleh setiap orang, dengan membuat atau menentukan cara agar keberhasilan individu dapat dikenali.

Stewart (2008:29; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:188) mengatakan bahwa: a) Pemberdayaan dapat meningkatkan pelayanan kepada pelanggan; b) Pemberdayaan juga memberi kepada staf rasa berprestasi yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan motivasi; dan c) pemberdayaan juga memberikan manfaat-manfaat besar bagi organisasi dimana salah satunya adalah bertambahnya efektivitas organisasi. Selanjutnya Stewart (2008:12; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:188) memberikan delapan langkah cara dalam menjalankan pemberdayaan, yaitu: Mengembangkan visi bersama; Mendidik; Menyingkirkan rintangan; Mengungkapkan; Menyemangati; Memperlengkapi; Menilai; dan Mengharapkan.

Mengembangkan visi bersama merupakan cara perusahaan dalam menyatukan hati guna berjalan bersama-sama dalam mencapai tujuan. Dengan demikian karyawan merasa ikut andil dalam keberhasilan perusahaan. Menyatukan visi tidaklah mudah karena banyaknya kepentingan dalam diri masing-masing komponen dalam perusahaan. Oleh karena itu harus dibarengi dengan saling pengertian diantara setiap komponen dalam perusahaan.

Ginjar (Sedarmayanti, 2009:121-122; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:189) menyatakan bahwa upaya pemberdayaan SDM dapat dilakukan melalui penciptaan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang (*enabling*). Di sini titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia, memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Artinya tidak ada SDM atau masyarakat yang tanpa daya. Karena kalau demikian masyarakat sudah punah. Pemberdayaan adalah membangun daya itu, dengan mendorong (*encourage*) dan membangkitkan kesadaran (*awareness*) akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya. Memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh masyarakat (*empowering*), sehingga diperlukan langkah yang lebih positif, selain dari iklim dan suasana. Upaya ini meliputi langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan, serta pembukaan akses pada berbagai peluang (*opportunities*) yang membuat manusia menjadi berdaya. Dalam rangka pemberdayaan ini upaya utamanya adalah peningkatan taraf pendidikan, derajat kesehatan, dan akses dari sumber-sumber kemajuan ekonomi, seperti: modal, teknologi, informasi.

Apabila karyawan telah diberdayakan, perusahaan patut mengambil kesimpulan akan pemberdayaan yang telah dilakukan. Dengan demikian akan ada perbaikan dalam proses pemberdayaan apabila tidak berjalan dengan semestinya. Evaluasi ini akan

menentukan penilaian terhadap kinerja dari karyawan. Hal ini akan menentukan sikap dari perusahaan dalam menentukan layak tidak layaknya karyawan di perusahaan serta menentukan tingkat keberhasilan dalam pemberdayaan.

Pemberdayaan merupakan suatu kegiatan untuk mengelola SDM lebih baik lagi. Kegiatan pemberdayaan bisa dilaksanakan dengan pengembangan kompetensi (*competency*), wewenang kepercayaan (*confidence*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (*activities*) dalam rangka peningkatan kinerja (*performance*) sebagaimana diharapkan (Suwatno dan Priansa, 2011:119). Menurut Suwatno dan Priansa (2011:119-190) pemberdayaan dapat diimplementasikan melalui:

- 1) Pemberian kewenangan yang jelas,
- 2) Pengembangan kompetensi,
- 3) Pengembangan kepercayaan,
- 4) Pemanfaatan peluang,
- 5) Pemberian tanggung jawab,
- 6) Pengembangan budaya organisasi,
- 7) Pengembangan saling mendukung.

Tujuan pemberdayaan SDM menurut (Suwatno dan Priansa (2011:190), terwujudnya SDM yang:

- 1) Mempunyai atau memiliki kemampuan (*competency*),

- 2) Mempunyai wewenang yang jelas,
- 3) Mempunyai tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel.

Jadi tugas dari karyawan haruslah jelas agar tidak melenceng dari tugas yang telah diberikan. Hal ini merupakan tugas dan wewenang perusahaan mengatur kerja karyawan. Pemberdayaan akan berjalan sesuai dengan keinginan perusahaan apabila karyawan diberikan kepercayaan menjalankan roda kehidupan perusahaan dan ikut andil di dalamnya. Bukan hanya untuk kebaikan perusahaan juga kelangsungan karier karyawan.

3. Indikator Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Ferdinand (2005, dalam Riniwati, 2011:4) bahwa sebuah variabel dapat disebut sebagai sebuah proksi atau indikator dari sebuah variabel penelitian bila variabel tersebut merupakan indikasi, atau tanda dari eksistensi variabel *latent* (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) yang ingin dikembangkan. Variabel *latent* dalam hal ini adalah pemberdayaan, motivasi dan kinerja. Oleh karena itu pedoman yang dapat digunakan untuk merumuskan variabel indikator adalah:

- a. Variabel indikator harus merupakan indikasi, tanda atau definisi dari variabel *latent* yang ingin diketahui.
- b. Variabel indikator harus tidak boleh memiliki hubungan kausalitas dengan variabel *latent* yang ingin dibentuk.

Oleh karena itu bila dapat dibuat kalimat kausalitas antar variabel indikator dan variabel *latent* maka variabel indikator tersebut tidak dapat diterima sebagai variabel indikator yang baik (Riniwati, 2011:4).

Dari perspektif pemberdayaan juga dapat dijadikan sebagai indikator pemberdayaan. Karena perspektif pemberdayaan merupakan faktor yang mempengaruhi adanya pemberdayaan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan. Oleh karena itu indikator pemberdayaan disusun dari perspektif pemberdayaan yang sudah dijelaskan diawal.

Stewart (1994, dalam Riniwati, 2011:4) mengatakan bahwa pemberdayaan pada diri sendiri lebih memfokuskan pada bagian menghilangkan keterbatasan pada diri sendiri. Keterbatasan yang mendasar pada diri manajer agar memiliki jiwa *empowerment* adalah keberanian mengambil resiko. Berkaitan dengan keberanian mengambil resiko, Robbins *et al.* (2002, dalam Riniwati, 2011:4), mengatakan bahwa perilaku yang memberdayakan adalah kebalikan dari penggunaan resiko yang rendah dalam mengaplikasikan keputusan yang diperlukan dalam pekerjaan yang menyeluruh. Dengan demikian pemberdayaan ditandai juga dengan keberanian mengambil resiko.

Jadi semakin besar mengambil resiko, *income* yang dihasilkan semakin besar. Dengan demikian perusahaan yang ingin maju resiko yang diambil haruslah besar. Setiap perjalanan perusahaan dalam meraih kesuksesan pasti ada rintangan yang memiliki resiko baik besar maupun kecil. Semakin besar resiko yang diambil menunjukkan kedewasaan suatu

manajemen dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat George dan Jones (2002, dalam Riniwati, 2011:4) yang menyatakan bahwa *entrepreneur* dan manajer mempunyai *need for achievement* yang tinggi. Sehingga manajer dituntut untuk mengambil resiko guna kemajuan perusahaan.

C. Motivasi

Motivasi merupakan suatu rangsangan yang dibuat oleh perusahaan guna meningkatkan gairah karyawan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh beberapa para ahli diantaranya Hasibuan (2010:92) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan cara mendorong gairah bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan kebutuhan perusahaan. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:171), secara harfiah motivasi berarti pemberian motif. Motif disini adalah tujuan yang dapat berupa rangsangan. Tanpa adanya rangsangan para karyawan kurang menampakkan dan akan menyimpan kemampuan dirinya yang maksimal yang dimilikinya dan akan cenderung bermalas-malasan. Hasibuan (2010:92) berpendapat bahwa kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan semua kemampuan yang dimilikinya serta bekerja secara setengah-setengah.

1. Definisi Motivasi

Definis motivasi beragam menurut berbagai para ahli. Salah satunya definisi motivasi yang diutarakan Riniwati (2011:39) yang membagi motivasi menjadi 2 hal yang mendasari, yaitu dorongan dan upaya mencapai tujuan. Motivasi adalah kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah tujuan (Kuswadi, 2004; dalam Riniwati, 2011:39)

Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang motivasi kerja dan prestasi yang telah mendorong lahirnya berbagai teori motivasi. diantaranya menurut George and Jones (2002; dalam Riniwati, 2011:40), teori motivasi dibagi dua yaitu:

- a. Teori Kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang.
- b. Teori Proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan dan diproses.

Robbins dan Counter (1999:50; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Jadi, disini motif perusahaan dalam memberikan motivasi adalah demi tercapainya tujuan-tujuan keorganisasian. Sehingga motivasi kerja merupakan hal yang penting dalam keorganisasian.

Perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai totalitas tinggi terhadap perusahaan. Karyawan seperti ini perlu diberikan motivasi guna menjaga totalitas serta loyalitasnya terhadap perusahaan. Oleh karena itu motivasi sangat penting guna menjaga totalitas karyawan dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. Hal ini dapat dijabarkan dalam pendapat dari Hasibuan (2010:93) tentang alasan perlunya motivasi perusahaan terhadap karyawan.

- a. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
- b. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
- c. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- d. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Motivasi ini hanya diberikan kepada karyawan yang mau bekerja keras dalam meningkatkan produktivitas kerjanya. Dengan beberapa rangsangan motivasi maka karyawan akan bersemangat mencurahkan tenaga serta semua kemampuan yang dimilikinya. Motivasi disini juga harus disesuaikan dengan beberapa aspek yaitu aspek kebutuhan karyawan (*needs*) dan keinginan (*wants*) karyawan. Percuma perusahaan memberikan suatu motivasi jika tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan karena itu akan menjadi sia-sia. Oleh sebab itu

pimpinan harus pintar-pintar dalam menggali potensi dan kemampuan karyawan dengan memotivasinya.

Karyawan bekerja sesuai dengan target perusahaan merupakan suatu kewajiban. Tetapi, apabila bekerja melebihi target maka itu merupakan prestasi karyawan. Jelas apabila karyawan melebihi target merupakan prestasi tidak hanya bagi karyawan tetapi sangat berpengaruh bagi perusahaan. Prestasi karyawan ini perlu dihargai dengan hadiah (*reward*). Nah, *reward* ini merupakan motivasi yang diberikan perusahaan guna meningkatkan potensi karyawan guna dapat bekerja keras mencurahkan segala kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan yang hal ini disebut totalitas.

Peterson dan Plowman (Hasibuan, 2010:93-94) mengemukakan bahwa keinginan-keinginan itu adalah:

- a. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan hidupnya.
- b. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan sedangkan di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.

- d. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang mau bekerja.

Dengan demikian jelas keinginan-keinginan yang dibutuhkan oleh karyawan. Untuk itu seberapa mampu perusahaan dapat mengabdikan keinginan-keinginan tersebut dengan membuat karyawan berusaha untuk mencapainya. Hak itu merupakan alat yang digunakan perusahaan dalam memotivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2010:94) kebutuhan (*needs*) dan keinginan-keinginan (*wants*) yang dipuaskan dengan bekerja itu, adalah:

- a. Kebutuhan fisik dan keamanan: menyangkut kepuasan kebutuhan fisik (biologis), seperti makan, minum, tempat tinggal dan lain-lainnya, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
- b. Kebutuhan sosial: karena manusia tergantung satu sama lain, maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bias dipuaskan, jika masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
- c. Kebutuhan egoistik: ini berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena berhasil menyelesaikannya dengan baik.

Kepuasan adalah pencapaian yang diperoleh perusahaan atas hasil kerja karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan kepuasan adalah hal yang dinikmati karyawan dari hasil pekerjaannya. Jadi, akan terjadi sinkronisasi antara karyawan dan

perusahaan dalam hal kepuasan apabila kedua belah pihak sama-sama diuntungkan. Dalam hal ini perusahaan mendapat hasil dari kerja keras karyawannya sedangkan karyawan mendapat hak atas hasil kerjanya.

Yang mendasari suatu motivasi adalah motif dari perusahaan untuk karyawan dan sebaliknya. Perusahaan dan karyawan sama-sama merupakan pihak yang berkepentingan dalam hal ini. Tanpa adanya motif dari semua ini suatu pekerjaan tidak akan jalan sesuai dengan yang kedua belah pihak inginkan. Hal ini sesuai dengan definisi motif menurut Hasibuan (2010:95) "*Driving Force*" yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Dalam bukunya Hasibuan (2010) mengumpulkan beberapa pendapat para ahli tentang motif. Menurut Hasibuan (2010:95) sendiri motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Moekijat (Hasibuan, 2010:95) motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Kemudian menurut Berelson dan Steiner (Hasibuan, 2010:95) *a motive is an inner state that energizes, activates or moves and that direct or channels behavior towards goals* (sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir).

Kemudian Hasibuan (2010) juga mengumpulkan beberapa definisi mengenai motivasi dari beberapa ahli diantaranya pendapat beliau sendiri yang mendefinisikan motivasi (Hasibuan, 2010:95) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kemudian dari pendapat Koontz (Hasibuan, 2010:95) yaitu *Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal* (Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan). Kemudian pendapat dari Cascio (Hasibuan, 2010:95) *Motivation is a force that results from an individual's desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst, social approval)* yang berarti motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus dan bermasyarakat). Pendapat Robbins (Hasibuan, 2010:96) yaitu *We'll define motivations as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by effort's ability to satisfy some individual need* (Kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu). Dan dari *American Encyclopedia* (Hasibuan, 2010:96) yang berisi *Motivation: That predisposition (itself the subject of much controversy) within the individual which arouses, sustains and directs his behavior. Motivation involves such factors as biological and emotional*

needs that can only be inferred from observation behavior yang berarti motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkit topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia. Dan yang terakhir dari Moskowitz (Hasibuan, 2010:95) yang berbunyi *Motivations is usually defined the initiatif and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior* (Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku).

Dari pendapat beberapa ahli tersebut jelas bahwa motivasi diawali dari motif yang merupakan dasar dari suatu motivasi tersebut. Jadi perusahaan memiliki kebutuhan dan keinginan dalam memotivasi karyawan dan karyawan juga memiliki kebutuhan dan keinginan yang hal ini dijadikan alat oleh perusahaan dalam menggali potensi karyawan. Apabila motivasi sudah masuk dalam diri karyawan maka baik karyawan maupun perusahaan akan menuai hasilnya berupa kepuasan.

2. Aspek, Pola-Pola Dan Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2010, 96-97) aspek motivasi dikenal “aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis”. Aspek aktif atau dinamis: motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil

mencapai tujuan yang diinginkan. Aspek pasif atau statis: motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian motivasi berguna dalam menggerakkan potensi sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Apabila aspek tersebut dijalankan dalam perusahaan akan mempermudah kerja perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi juga harus memperhatikan keinginan juga kegairahan kerja karyawannya. Keinginan dan kegairahan kerja ini menurut Hasibuan (2010, 97) dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, yaitu:

- a. Aspek motivasi statis tampak sebagai keinginan dan kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar dan harapan yang akan diperoleh dengan tercapainya tujuan organisasi.
- b. Aspek motivasi statis adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan akan dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pokok yang diharapkan tersebut.

Aspek ini menjelaskan bagaimana perusahaan dalam menggolongkan motivasi berdasarkan apa yang diinginkan karyawan. Jadi motivasi harus disesuaikan dengan apa yang dapat diberikan oleh perusahaan serta apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh karyawan. Dengan demikian motivasi tersebut memiliki aspek yang jelas.

Mc. Clelland (Hasibuan, 2010:97) mengemukakan pola motivasi sebagai berikut

- a. ***Achievement Motivations***, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- b. ***Affiliation Motivation***, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- c. ***Competence Motivation***, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- d. ***Power Motivation***, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi

Dari berbagai pola tersebut motivasi juga memiliki suatu pola yang jelas. Memotivasi karyawan juga harus disesuaikan dengan pola-pola yang merupakan patokan dalam memberikan motivasi. Pola ini bertujuan agar motivasi tepat sasaran dalam pelaksanaannya.

Tujuan Pemberian Motivasi harus disesuaikan dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Serta dalam pemberian motivasi harus memperhatikan kemampuan karyawan. Karyawan yang mampu diberikan motivasi adalah orang yang tepat untuk dimotivasi. Sedangkan karyawan yang tidak dapat diberikan motivasi tidak dapat dipaksakan karena akan percuma saja walaupun diberikan motivasi. Jadi tujuannya harus jelas agar tepat sasaran. Hasibuan (2010:97) memberikan beberapa tujuan dalam pemberian motivasi, diantaranya:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- l. Dan lain sebagainya.

3. Teori-Teori Motivasi

Hasibuan (2010:103) mengelompokkan teori motivasi menjadi dua yaitu: a) Teori Kepuasan (*Content Theory*); b) Teori Proses (*Process Theory*).

a. Teori Kepuasan

Hasibuan (2010:103) menjelaskan bahwa teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan

kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun non materiil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan (*inner needs*) dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Teori Kepuasan (*Content Theory*) ini dikenal antara lain:

1. Teori Motivasi Klasik oleh F.W. Taylor.
2. *Maslow's Need Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)* oleh A.H. Maslow.
3. *Herzberg's Two Factor Theory* oleh Frederick Herzberg.
4. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* oleh Mc. Clelland.
5. *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory* oleh Aldefer.
6. Teori Motivasi *Human Relation*.
7. Teori Motivasi Cloude S. George

Jadi dalam teori kepuasan Hasibuan ini menjelaskan hubungan antara kebutuhan dan keinginan karyawan dalam hal motivasi kerja. Sehingga adanya hubungan yang jelas antara keduanya. Dengan demikian tergantung perusahaan dalam menempatkan keduanya sehingga terjadi keefektifan yang dilakukan perusahaan.

a) Teori Motivasi Klasik

Teori Motivasi Klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Taylor. Menurut Teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang (Hasibuan 2010:104).

Jadi dasar teori ini yaitu kepuasan akan timbul karena kebutuhan dan kebutuhan biologis terpenuhi. Dengan kata lain apabila pendapatan karyawan tinggi maka kepuasan akan meningkat serta mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Jadi kepuasan ini bertolak ukur pada pendapatan yang didapat dalam bekerja dalam menciptakan dan memenuhi kebutuhannya.

b) *Maslow's Need Hierarchy Theory*

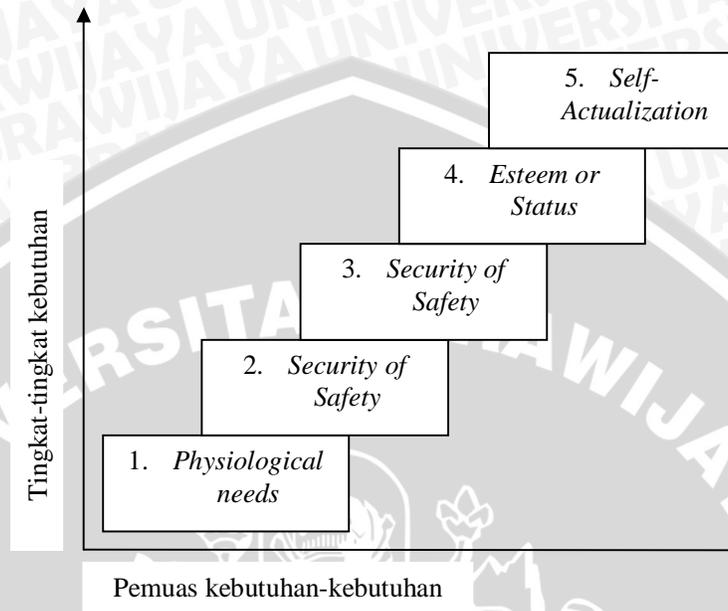
Maslow's Need Hierarchy Theory atau *A Theory of Human Motivation*, dikemukakan oleh Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari "*Human Science Theory*" Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan

seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan nonmateriil (Hasibuan, 2010:104).

Dasar *Maslow's Need Hierarchy Theory* (Hasibuan, 2010:104):

- 1) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus, harus berhenti jika akhir hayatnya tiba.
- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
- 3) Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut:
 - a. *Physiological Needs*
 - b. *Safety and Security Needs*
 - c. *Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness)*
 - d. *Esteem or Status Needs*
 - e. *Self Actualization*

Lihat dan perhatikan gambar *hierarchy* kebutuhan berikut



Sumber: Hasibuan, 2010:108

Gambar 2.3 Maslow's Needs Hierarchy Theory

1. *Physiological Needs*

Physiological Needs (kebutuhan fisik = biologis) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah (Hasibuan, 2010:105).

Physiological Needs erat hubungannya dengan motivasi klasik Taylor yang hanya menitik beratkan pada kebutuhan

biologis. Dalam teori motivasi Maslow hal ini merupakan kebutuhan pertama dari kebutuhan-kebutuhan lainnya yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Sedangkan untuk teori motivasi klasik ini telah mencakup semuanya.

2. *Safety and Security Needs*

Safety and Security Needs (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan (Hasibuan, 2010:105).

Hubungannya dari poin pertama tadi adalah dalam kebutuhan biologis merupakan aspek utama yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Tetapi, faktor kebutuhan biologis yang tidak ditunjang dengan keamanan dan keselamatan tidak akan bekerja dengan baik karena akan berdampak pada konsentrasi karyawan dalam bekerja. Sehingga akan timbul keragu-raguan dalam bekerja.

3. *Affiliation or Acceptance Needs*

Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorang pun manusia ingin hidup menyendiri di tempat terpencil (Hasibuan, 2010:105-106)

Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu:

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*).
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).

Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting. Karena itu dalam memotivasi bawahan pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

- c) Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan di segala bidang merupakan keinginan dan kebutuhan yang menjadi idaman setiap orang.
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap karyawan akan merasa senang, jika ia diikutsertakan dalam berbagai kegiatan perusahaan dalam arti diberi kesempatan untuk mengemukakan “saran-saran, pendapat-pendapatnya” kepada pimpinan mereka (Hasibuan, 2010:106).

Poin ketiga ini merupakan kelanjutan dari faktor yang ada pada poin kedua dimana perusahaan menjamin kenyamanan kerja karyawannya. Suasana nyaman dalam bekerja akan menimbulkan motivasi kerja.

4. *Esteem or Statue or Needs*

Esteem or Statue Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasinya (Hasibuan, 2010:106).

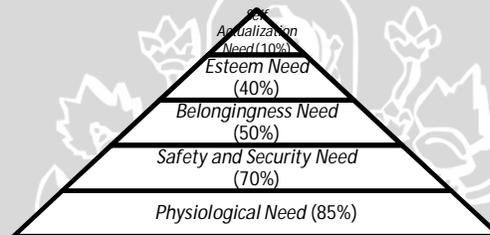
Dalam poin keempat karyawan membutuhkan hak atas prestasi kerja yang didapat. Sehingga perusahaan harus memenuhi kebutuhan akan penghargaan serta pengakuan terhadap karyawannya. Hal ini terkait dengan penilaian kinerja karyawan. Semakin baik kinerjanya semakin banyak penghargaan dan pengakuan yang dia dapat sehingga motivasi kerja karyawan meningkat.

5. *Self Actualization*

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan,

dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit untuk dicapai orang lain (Hasibuan, 2010:106).

Pada poin terakhir ini aktualisasi perlu dalam perkembangan karyawan. Dalam hal ini karyawan akan melakukan segala cara untuk mencapai prestasi kerja. Sehingga merupakan peluang bagi perusahaan dalam memotivasi karyawannya.



Sumber: Suwatno dan Priansa, 2011:177

Gambar 2.4 Hierarki Kebutuhan Maslow

Dari gambar hierarki kebutuhan Maslow yang kedua ini, Maslow memberikan presentase-presentase dari yang terbesar hingga yang terkecil. Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri (Suwatno dan Priansa, 2011:177). Sehingga *physiological Needs* merupakan kebutuhan yang sangat tinggi dan yang menjadi dasar dari teori ini.

Sedangkan yang lain mengikutinya dengan persentase yang semakin kecil. Dengan demikian semakin ke atas kebutuhan yang perlu dipenuhi semakin rendah. Oleh karena itu, kebutuhan dasar yang memiliki persentase besar perlu dipenuhi terlebih dahulu.

Hubungan teori motivasi klasik dari Taylor dan teori motivasi Maslow adalah teori motivasi Maslow menyempurnakan teori motivasi klasik. Cara yang digunakan dalam teori motivasi klasik adalah motivasi dengan cara memenuhi kebutuhan biologis. Sedangkan dalam teori motivasi Maslow menambahkan kebutuhan psikologis yaitu berupa kebutuhan materiil dan nonmateriil. Teori Maslow lebih rinci dalam menempatkan kebutuhan motivasi yang ada dibandingkan teori motivasi klasik.

c) Herzberg's *Two Factors Motivation Theory*

Herzberg's *Two Factors Motivation Theory* atau Teori Motivasi Dua Faktor atau Teori Motivasi Kesehatan atau Faktor Higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah “peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan (Hasibuan, 2010:108)”. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan

bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pergaulan orang lain (Suwatno dan Priansa, 2011:179).

Herzberg (Hasibuan, 2010:108) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “ pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.”
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
3. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitive pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Tampaknya moral yang ada menurut istilah GELLERMAN “Motivator hari ini adalah hygiene hari esok” tetapi “motivator untuk seseorang adalah hygiene bagi orang lain” cukup masuk akal. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan (Hasibuan, 2010:109), yaitu:

a. *Maintenance Factors*

b. *Motivation Factors*

1) *Maintenance Factors*

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi dan seterusnya (Hasibuan, 2010:109).

Jadi bagaimanapun juga perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Apabila dari luar dalamnya kelihatan tidak sejahtera perusahaan wajib mensejahterakannya. Hal ini sebagai timbal balik antara perusahaan dan karyawan.

Menurut Herzberg (Hasibuan, 2010:109), *maintenance factors* bukan alat motivator sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi karyawan.

2) *Motivation Factors*

Motivation factors adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi

yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya (Hasibuan, 2010:109).

Konsep higiene (Hasibuan, 2010:110) juga disebut teori dua faktor, yaitu:

a) Isi (*Content = Satisfiers*) Pekerjaan

1. Prestasi (*Achievement*)
2. Pengakuan (*Recognition*)
3. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
4. Tanggung jawab (*Responsibility*)
5. Pengembangan potensi individu (*Advancement*)

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job-content*) yakni kandungan kerja pada tugasnya.

b) Faktor Higienis (Demotivasi = *Dissatisfiers*)

1. Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)
2. Kondisi kerja (*Working Condition*)
3. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
(*Company Policy and Administration*)
4. Hubungan antarpribadi (*Interpersonal Relation*)
5. Kualitas supervise (*Quality Supervisor*)

Perbandingan teori Herzberg dan Maslow adalah Maslow memberikan lima hierarki kebutuhan sedangkan Herzberg membaginya menjadi dua faktor. Walaupun hanya dua faktor, teori

Herzberg telah mencakup lima hierarki kebutuhan Maslow, sehingga lebih efisien. Teori Herzberg lebih pas digunakan karena sesuai dengan penelitian yang telah ia lakukan sehingga lebih riil dibandingkan teori Maslow yang hanya berdasar pengamatan sehingga cocok untuk dibuat landasan teori karena berdasarkan penelitiannya.

d) Mc. Clelland *Achievement Motivation Theory*

Mc. Clelland *Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi dikemukakan oleh David Mc. Clelland (Hasibuan, 2010:111-112). Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- 1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
- 2) Harapan keberhasilan
- 3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Mc. Clelland (Hasibuan, 2010:112) mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

- a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement = n.Ach*)
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation = n.Af*)
- c. Kebutuhan akan Kekuatan (*Need for Power = n.Pow*)

1. Kebutuhan akan Prestasi (n.Ach)

Kebutuhan akan Prestasi (n.Ach) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu n.Ach ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal (Hasibuan, 2010:112).

Kebutuhan akan prestasi akan membuat karyawan menjadi ambisius dalam melakukan pekerjaannya. Sifat ini baik karena dengan sifat yang ambisius maka karyawan memiliki komitmen dalam bekerja. Apabila ada komitmen dan kemauan yang keras untuk berprestasi maka produktivitas karyawan dalam perusahaan bakal meningkat.

2. Kebutuhan akan Afiliasi (n.Af)

Kebutuhan akan Afiliasi (n.Af) ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu n.Af ini yang merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan (Malayu Hasibuan 2010:112):

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*);
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*);

- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*);
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Karyawan apabila memiliki kebutuhan n.Af ini akan berusaha dengan sekuat tenaga agar dirinya berguna dalam pekerjaannya. Artinya karyawan harus dapat menunjukkan keberadaannya serta eksistensi dalam perusahaan. Dengan demikian keberadaannya akan diakui oleh perusahaan dan menjadi bagian penting dari perusahaan.

3. Kebutuhan akan Kekuasaan (n.Pow)

Kebutuhan akan Kekuasaan (n.Pow) ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Karena itu n.Pow ini yang merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi (Hasibuan, 2010:113).

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak akan pernah puas dengan apa yang didapatnya saat ini. Dengan demikian manusia pasti menginginkan hal lebih dalam kedudukannya di perusahaan. Oleh karena itu wajar apabila setiap apa yang dilakukan dalam pekerjaannya seseorang menginginkan hal lebih termasuk dalam hal kekuasaan.

Jadi motivasi menurut teori ini dibagi menjadi tiga kebutuhan. Yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi maupun akan kekuasaan. Dengan menjadikan motivasi sebagai kebutuhan maka perusahaan akan lebih mudah memotivasi karyawannya.

Teori motivasi ini hampir mirip dengan teori Maslow. Persamaannya adalah kebutuhan akan prestasi (n.Ach) erat kaitannya dengan *Self Actualization Needs* pada teori Maslow yang merupakan kebutuhan dengan persentase terendah. Kemudian Kebutuhan akan afiliasi (n.Af) berhubungan dengan *Belongingness Needs* pada teori motivasi Maslow. Perbedaan dengan teori Maslow dan Herzberg adalah Mc. Clelland memasukkan kekuasaan merupakan kebutuhan dalam teorinya.

e) Alderfer's *Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*

Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. *ERG Theory* ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris (Hasibuan, 2010:113).

Alderfer (Hasibuan, 2010:113-114) mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*);

- 2) Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*);
- 3) Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*).
 - a. *Existence Needs*, berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow.
 - b. *Relatedness Needs*, menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan juga bermasyarakat (*social relationship*). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *Love Needs* dan *Esteem Needs* dari Maslow.
 - c. *Growth Needs*, adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Jadi teori ini menjelaskan bahwa memotivasi akan kebutuhan secara serentak. Caranya apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipenuhi maka dilanjutkan dengan kebutuhan yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan secara bergantian setelah satu kebutuhan dipenuhi kemudian kebutuhan yang lain juga dipenuhi. Dengan demikian semakin tinggi kebutuhan yang dipenuhi berarti prestasi dan kinerja karyawan telah meningkat.

Walaupun teori ini merupakan penyempurna dari teori kebutuhan Maslow tetapi teori ini dapat pula digunakan sebagai penyempurna dari teori Mc. Clelland dimana ada poin yang sama

yaitu kebutuhan akan afiliasi. Dan teori ERG dari Alderfer ini dapat digunakan sebagai teori yang mengawali teori motivasi Mc. Clelland.

f) Teori Motivasi *Human Relations*

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimism (Hasibuan, 2010:115).

Teori ini secara definisi sama dengan teori kebutuhan Maslow yaitu *Esteem Needs* dan kebutuhan akan afiliasi pada teori Mc. Clelland dan *Relatedness Needs* pada teori ERG dari Alderfer. Karena memiliki hubungan yang sama yaitu hubungan dengan lingkungan kerja.

g) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja (Hasibuan, 2010:115), yaitu:

- 1) Upah yang layak;
- 2) Kesempatan untuk maju;
- 3) Pengakuan sebagai individu;
- 4) Keamanan kerja;
- 5) Tempat kerja yang baik;
- 6) Penerimaan oleh kelompok;
- 7) Perlakuan yang wajar;
- 8) Pengakuan atas prestasi.

Teori ini merupakan teori motivasi ini sama dengan konsep higiene dari *motivation factor* dari Herzberg. Sehingga teori ini kurang begitu lengkap dan sempurna dibanding beberapa teori yang dijabarkan di atas.

b. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin (Hasibuan, 2010:116).

Teori ini mengemukakan akan pentingnya motivasi untuk kepentingan yang akan datang. Jadi dengan menggunakan teori ini perusahaan memotivasi karyawan agar kinerja saat ini lebih baik dari kinerja yang sebelumnya, serta kinerja saat ini akan mendapat hasil yang baik dimasa mendatang. Dengan demikian kinerja karyawan dilakukan secara perlahan-lahan dan semakin meningkat.

Hasibuan (2010:116) menjabarkan Teori Motivasi Proses ini, dikenal atas:

- 1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*);
 - 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*);
 - 3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*).
- a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu (Hasibuan, 2010:116)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebutkan sebagai “teori harapan”. Menurut teori ini, memotivasi

merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya (Suwatno dan Priansa, 2011:180-181)

Cara mudah memotivasi karyawan adalah dengan mengabdikan harapan yang diinginkan karyawan sebagai timbal balik dari pekerjaannya. Semakin baik prestasi yang dicapai semakin tercapai sesuatu yang diharapkan. Jadi, dengan menjaga hubungan yang baik perusahaan dengan karyawan maka karyawan mudah dimotivasi oleh perusahaan. Itu sebagai timbal balik yang dihasilkan dari keduanya. Semakin tinggi hal yang diharapkan semakin besar hal yang dilakukan oleh karyawan untuk mendapatkannya.

Dari berbagai teori motivasi yang dijabarkan diatas ada beberapa garis besar tentang teori motivasi yang didapat:

1. Motivasi merupakan suatu alat yang digunakan oleh perusahaan guna mengeluarkan potensi yang ada dalam diri karyawan guna mencapai tujuan organisasi.
2. Motivasi diberikan untuk orang yang mampu tetapi tidak dapat mengeluarkan kemampuannya karena tidak adanya kemauan. Oleh

karena itu, perlu adanya motivasi untuk agar karyawan mengeluarkan seluruh kemampuannya.

3. Motivasi disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan serta kemampuan perusahaan. Apabila tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan motivasi yang diberikan perusahaan akan sia-sia dan akan membuang-buang waktu.

Jadi pada hakekatnya perusahaan memiliki suatu cara yang digunakan dalam memotivasi karyawan. Tanpa motivasi yang diberikan kinerja karyawan akan biasa-biasa saja dan produktifitas perusahaan juga biasa-biasa saja. Apabila motivasi diberikan dan potensi karyawan digali, produktifitas perusahaan akan meningkat dalam mencapai tujuan perusahaan.

D. Kinerja

Setiap perusahaan menginginkan kinerja karyawannya yang bagus. Untuk itu karyawan dituntut untuk meningkatkan kinerja guna membantu perusahaan dalam mengembangkan produktifitas guna mencapai tujuan perusahaan. Kinerja (*performance*) menurut Riniwati (201:50) merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

1. Teori Kinerja

Teori tentang Kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga

menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya (Riniwati, 2011:51). Teori kinerja disini menjelaskan proses bagaimana seorang karyawan menunjukkan kepada perusahaan hasil dari setiap pekerjaannya. Hal ini dilakukan guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berikut ini beberapa teori kinerja dari beberapa ahli.

a. *Path Goal Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Ott (2003; dalam Riniwati 2011:51) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Georgopoulos (Riniwati, 2011:51) yang disebut *path goal theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi *facilitating process* dan *inhibiting process*.

Dapat disimpulkan dari teori ini adalah *path goal theory* merupakan proses untuk mencapai tujuan (*goal*). Hal ini tergantung dari perusahaan dalam menggerakkan karyawannya guna mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Serta proses kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dari perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Teori Atribusi atau *Expectancy Theory*

As'ad (2000) dan Ott (2002) dalam Riniwati (2011:52) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan $P=MXA$, dimana $P=Performance$, $M=Motivation$, $A=Ability$ menjadi konsep

yang sangat populer oleh ahli lainnya seperti Maier, Lawler, Porter dan Vroom.

Ada 3 model dalam teori *expectancy* (Riniwati, 2011:52-53) yaitu:

- 1) Model Vroomian: $P = f(M \times K)$, dimana $M = \text{Motivasi}$, $K = \text{Kemampuan}$. $M = V \times I \times E$, dimana $V = \text{valence}$ (nilai-nilai), $I = \text{Instrumentality}$ (alat) dan $E = \text{Expectancy}$ (harapan).
- 2) Model Lawler dan Porter: $P = \text{Effort} \times \text{Abilities} \times \text{Role perceptions}$.
- 3) Model Anderson dan Butzin: $\text{Futur Performance} = (\text{past Performance} + (\text{Motivation} \times \text{Ability}))$.

Teori ini lebih mengacu pada hasil yang diperoleh. Sedangkan pada *path goal theory* lebih mengacu pada proses dalam mencapai tujuan. Sehingga kedua teori ini saling berhubungan.

2. Penilaian Kinerja

a. Definisi Penilaian Kinerja

Perusahaan dalam memantau kinerja karyawan perlu adanya penilaian kinerja dari perusahaan untuk karyawannya. Apabila kinerja baik maka karyawan akan mendapatkan *reward* sedangkan apabila kinerjanya buruk maka akan mendapatkan *punishment*. Menurut Rifai (2009:549; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:196), penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat

ketidakhadiran. Sedangkan menurut George and Jones (2002; dalam Riniwati, 2011:54) bahwa kinerja dapat dinilai dari kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan sumber daya manusia (SDM) dalam level dari pelayanan pelanggan. Jadi, dalam hal ini karyawan dituntut menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sehingga perusahaan mengetahui sejauh mana kinerja dari karyawannya. Dengan demikian perusahaan dapat melakukan penilaian kinerja karyawan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Setiap penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan pasti memiliki tujuan. Tujuannya bisa karena perusahaan ingin mengetahui apakah karyawan yang bersangkutan layak mendapatkan *reward* atau *punishment*. Sehingga dapat diukur seberapa pantas karyawan berada di perusahaan.

Menurut Werther dan Davis (1996:342; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:197-198), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- 1) *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

- 3) *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
- 4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- 7) *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job analysis*, *job design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- 8) *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- 9) *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.
- 10) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekeryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Sedangkan menurut Riniwati (2011:54) mengelompokkan tujuan dalam beberpa kategori yaitu:

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang.
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- 3) Pemeliharaan sistem
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Bedasarkan pendapat-pendapat para ahli tersebut dapat diambil gambaran bahwa tujuan perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja sebagai evaluasi karyawan seama mereka melakukan pekerjaan. Disini karyawan dievaluasi apakah mereka telah melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak. Sehingga hal ini berdampak pada sirkulasi kerja dalam perusahaan.

3. Kriteria Kinerja

Dalam kinerja pasti ada kriteria-kriteria yang ada guna mengetahui kinerja karyawan. Dalam kriteria kinerja ada tahapan dan objek yang dinilai dalam melakukan kinerja. Sehingga perusahaan mengetahui kinerja yang ada pada karyawan.

Menurut Riniwati (2011:54) kriteria karyawan adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, suatu unit kerja. Menurut Schuler *and* Jackson (2004; dalam Riniwati, 2011:54-55) bahwa ada 3 (tiga) jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai

selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekankannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

4. Indikator Kinerja

Ada tiga indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (*profit oriented*) (Bastian, 2001:335:336; dalam Tangkilisan, 175-176) yaitu:

- a. Efisiensi, yaitu hubungan antara *input* dan *output*, dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai *output* tertentu.
- b. Efektifitas, yaitu hubungan antara *output* dan tujuan, dimana efektifitas diukur seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan, dan prosedur organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan.
- c. Ekonomis, yaitu hubungan antara pasar dan *input*, dimana pembelian barang dan jasa pada kualitas yang diinginkan dan harga yang terbaik yang dimungkinkan.

Penjelasan diatas merupakan indikator kinerja dari sisi perusahaan atau organisasi. Sedangkan indikator kinerja dari sisi karyawan dikelompokkan berdasarkan dua faktor yaitu kualitas dan kuantitas. Hal ini sesuai dengan pendapat George and Jones (2002; dalam Riniwati, 2011:54) bahwa kinerja dapat dinilai dari kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan sumber daya manusia (SDM) dalam level dari pelayanan pelanggan. Menurutnya, kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sehingga kualitas adalah mutu dari pekerjaan. Sehingga, dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dapat diukur kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- a. Kuantitas *output*
- b. Kualitas *output*
- c. Jangka waktu *output*
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperatif.

Dari pendapat tersebut dapat digaris bawahi bahwa indikator kinerja yang utama adalah kontribusi karyawan. Dimana kontribusi tersebut dibagi menjadi empat poin penting dalam kinerja organisasi yaitu kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran dan sikap yang kooperatif.

Sehingga dari pendapat George *and* Jones indikator kuantitas dan kualitas dijadikan bagian dari indikator kontribusi dari teori Mathis dan Jackson.

5. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan yang baik pasti dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendukungnya. Vroom (Riniwati, 2011:52) dalam teori *expectancy* yang dikenal dengan nama model Vroomian menggambarkan rumus kinerja yaitu:

$$P = f(M \times K)$$

Dimana:

P = *Performance* (Kinerja)

M = Motivasi

K = Kemampuan

Jadi, dalam model Vroomian tersebut faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah motivasi dan kemampuan.

Dari beberapa penjelasan diatas diambil gambaran betapa pentingnya kinerja karyawan bagi perusahaan. Dalam hal ini kinerja karyawan dituntut baik guna membantu produktifitas dalam perusahaan. Guna mengetahui kinerja karyawan, perusahaan melakukan penilaian kinerja. Dalam penilaian kinerja ada beberapa kriteria kinerja yang dinilai. Dan hal itu harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

E. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja

Dengan melihat suatu kinerja dari karyawan hal ini tidak bisa terlepas dari pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan. Pemberdayaan yang dilakukan perusahaan akan menimbulkan motivasi kerja karyawan yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Dengan demikian pemberdayaan sangatlah penting bagi perusahaan karena pemberdayaan dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Riniwati (2011:11) konsep yang menekankan pemberdayaan hanya terfokus pada sumber daya manusia (SDM) kelas bawah saja. Sedangkan kajian pemberdayaan pada level manajer langka karena dianggap sudah mapan dari sisi ekonomi. Berdasarkan pendapat tersebut kinerja yang diukur dalam suatu pemberdayaan karyawan adalah kinerja bawahan. Karena karyawan merupakan elemen penting dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Riniwati (2011:11) juga menyatakan bahwa pemberdayaan pada diri manajer dan antara manajer tingkat atas kepada manajer tingkat dibawahnya akan sangat menentukan semangat atau dorongan untuk mengaktualisasi diri, berprestasi, dan menggunakan wewenang sebagai manajer secara efektif untuk memanfaatkan kemampuan SDM yang seoptimal mungkin maka akhirnya akan sangat mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Chow *et al.* (2005; dalam Riniwati, 2011:89-90), dalam penelitiannya yang berjudul *the impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance*, memfokuskan

studi pada 3 aspek pengembangan pengalaman, dukungan organisasi dan pemberdayaan (*empowerment*) serta dampaknya pada orientasi pelanggan dan kinerja. Hasilnya adalah pemberdayaan dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap orientasi pelanggan. Pemberdayaan secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Pengembangan pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian dari Fadzilah (2006), dalam penelitiannya menyangkut pemberdayaan karyawan terhadap kinerjanya juga menghasilkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja. Sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Dengan demikian jelas pemberdayaan pengaruhnya sangat signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat diambil gambaran jelas bahwa pemberdayaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tujuannya pemberdayaan sendiri merupakan alat yang digunakan oleh perusahaan dalam memberikan kepercayaan serta wewenang lebih kepada karyawan. Dengan diberikan kebebasan seperti itu karyawan lebih leluasa mengeluarkan potensi serta kreatifitasnya sehingga kinerjanya akan meningkat.

F. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Karyawan yang memiliki motivasi serta etos kerja yang baik pasti kinerjanya akan baik. Karena kinerja yang buruk berarti tidak ada motivasi pada karyawan yang membuatnya melakukan kinerja yang baik. Sehingga

motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja karyawan yang baik akan mempengaruhi produktifitas perusahaan. Sehingga produktifitas karyawan menjadi meningkat yang disebabkan kinerja karyawan juga meningkat.

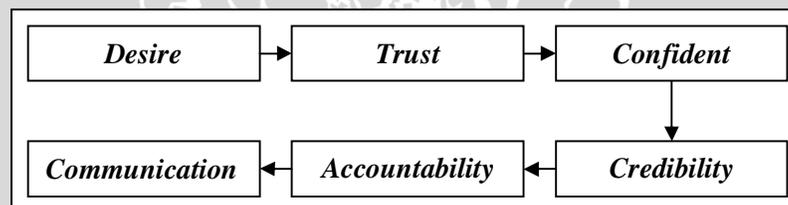
Menurut Hasibuan (2001; dalam Magdalena, 2012) motivasi adalah hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia supaya mampu bekerja giat dan antusias mencapai hal yang maksimal. Berdasarkan definisi tersebut jelas terlihat bahwa motivasi mendorong antusias manusia. Antusias karyawan yang maksimal dalam pekerjaan berarti kinerja karyawan meningkat secara maksimal. Menurut penelitian yang dilakukan Ranihusna (2010:101), perusahaan dapat meningkatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Indikator yang perlu ditingkatkan dalam motivasi menurutnya adalah fasilitas kerja.

Dalam pendapat Anwar (2000; dalam Murti dan Srimulyani, 2013:12) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah 1) faktor kemampuan, 2) faktor motivasi. Sehingga berdasarkan pendapat tersebut mengungkapkan bahwa motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian perusahaan dituntut memperbaiki kinerja pegawainya dengan adanya motivasi yang diberikan perusahaan.

G. Kerangka Pemikiran

Pemberdayaan merupakan langkah awal yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan motivasi dalam diri karyawan. Menurut

Stewart (2008:29; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:188) menunjukkan bahwa pemberdayaan juga memberi kepada staf rasa berprestasi yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan motivasi. Menurut Suwatno dan Priansa, 2011:189), pemberdayaan merupakan suatu kegiatan untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) lebih baik lagi. Khan (2007; dalam Suwatno dan Priansa, 2011) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi. Jadi dengan berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam melakukan pemberdayaan dengan memberi kepercayaan kepada karyawan agar karyawan lebih leluasa dalam mengeluarkan semua potensi yang dimilikinya.. Hal ini dapat digambarkan berikut ini:



Sumber: Khan (2007; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:183)

Gambar 2.5 Indikator Pemberdayaan

Pemberdayaan dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat beberapa penelitian-penelitian terdahulu. Dalam teori yang di kemukakan oleh Clayton Alderfer dalam teorinya yaitu *Existence, Relatedness, and Growth (ERG) Theory* ada tiga poin yang dilakukan perusahaan guna memenuhi kebutuhan karyawannya dalam memotivasi karyawannya.

Alderfer (Hasibuan, 2010:113-114) mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

1. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*);
2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*);
3. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*).

Dari beberapa pendapat Alderfer di atas dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi dibagi menjadi tiga yaitu *existence Needs*, *Relatedness Needs* dan *Growth Needs*. Teori motivasi Alderfer ini mencakup dari teori kebutuhan Maslow. Dimana *existence needs* mencakup *physiological needs* dan *safety needs* dari Maslow. Dan *relatedness needs* mencakup *interpersonal relationship* dan *social relationship*. Sedangkan *growth needs* mencakup *self actualization* dan *esteem needs* dari Maslow.

Kinerja merupakan hasil yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Jadi karyawan dalam melaksanakan tugas disesuaikan dengan kinerjanya. Pemberdayaan dan motivasi merupakan alat yang digunakan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawannya. George and Jones (2002; dalam Riniwati, 2011:54) bahwa kinerja dapat dinilai dari kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan sumber daya manusia (SDM) dalam level dari pelayanan pelanggan. Menurutnya, kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sehingga kualitas adalah mutu dari pekerjaan. Sehingga, kualitas dan kuantitas yang baik berarti karyawan memiliki kinerja yang baik. Menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

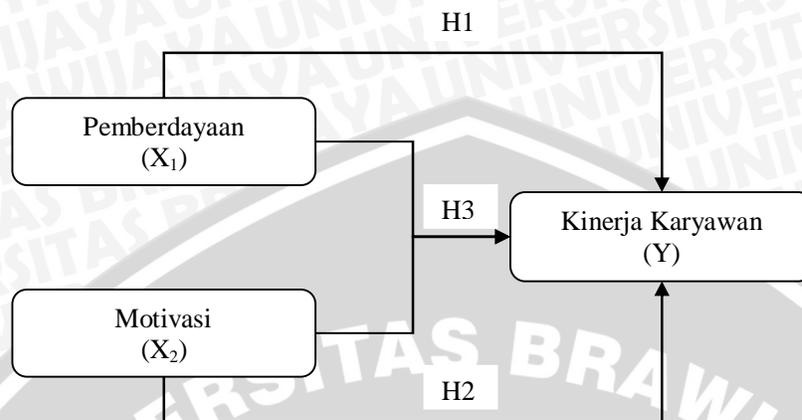
Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas *output*
2. Kualitas *output*
3. Jangka waktu *output*
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif.

Dari pendapat tersebut dapat digaris bawahi bahwa indikator kinerja yang utama adalah kontribusi karyawan. Dimana kontribusi tersebut dibagi menjadi empat poin penting dalam kinerja organisasi yaitu kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran dan sikap yang kooperatif. Sehingga dari pendapat George *and* Jones indikator kuantitas dan kualitas dijadikan bagian dari indikator kontribusi dari teori Mathis dan Jackson.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat digambarkan indikator kinerja sebagai berikut:

Dari gambaran diatas dapat ditarik model konsep dari pengaruh pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.8 Model Konsep

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka berpikir di atas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Pemberdayaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2: Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 3 :Pemberdayaan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Karena penelitian ini bertujuan menganalisis pemberdayaan dan motivasi yang mempengaruhi kinerja, untuk menganalisis permasalahan, jenis dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode eksplanatori. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang didasarkan pada data kuantitatif dimana data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan (Suliyanto, 2005:12). Sedangkan metode eksplanatori atau disebut juga dengan metode kausal menurut Herjanto (2008:96) mengasumsikan adanya hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel tak bebas (dependen) yang dipengaruhinya, atau dalam bentuk lain antara *input* dengan *output* dari suatu sistem.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di *dealer* motor Yamaha CV. Catur Perkasa Manunggal yang berada di Desa Dampit Kabupaten Malang. Penelitian dilakukan di *dealer* ini karena seringnya melakukan transaksi serta merupakan salah satu *dealer* besar di Desa Dampit Kabupaten Malang.

Penelitian ini sendiri dilakukan dengan langsung turun kelapangan dengan mengambil sampel dari beberapa atau seluruh karyawan yang ada disana. Penelitian ini fokus pada karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal. Terutama pada pemberdayaan dan motivasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan etos kerja karyawannya guna meningkatkan kinerja perusahaan.

C. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

1. Variabel Penelitian

Data ini didapatkan dari terjun langsung kelapangan. Menggali data di CV Catur Perkasa Manunggal. Melakukan observasi serta metode angket terhadap beberapa atau seluruh karyawan serta dengan mengamati langsung kinerja yang dipengaruhi oleh pemberdayaan dan motivasi. Dalam hal ini peneliti menggunakan data primer dengan langsung mendapat dari objek risetnya. Berdasarkan judul penelitian yaitu Pengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja, maka dapat ditarik dua variabel yaitu:

a. Variabel bebas (*Independent*) dalam penelitian ini adalah pemberdayaan (X_1) dan motivasi (X_2).

- 1) Pemberdayaan menjelaskan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. (Khan, 2007; dalam Suwatno dan Priansa, 2011)
- 2) Motivasi merupakan cara mendorong gairah bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan

dan keterampilan untuk mewujudkan kebutuhan perusahaan.

(Hasibuan, 2010:92)

b. Variabel terikat (*Dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja (Y).

1) Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. (Riniwati, 2011:50)

2. Operasional Variabel

Operasional variabel terdiri dari konsep, variabel, indikator, ukuran serta skala. Dari penjabaran diatas dapat ditarik tabel operasional variabel sebagai berikut:

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Pemberdayaan	Pemberdayaan (X ₁) (Khan, 2007; dalam Suwatno dan Priansa, 2011)	• <i>Desire</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Memperluas keterlibatan Pekerja ○ <i>Self Control</i> 	Ordinal
		• <i>Trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Partisipasi dalam kebijakan ○ Waktu untuk menyelesaikan kerja ○ Pelatihan yang mencukupi ○ Menghargai perbedaan pandangan ○ Akses informasi yang cukup 	
		• <i>Confident</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pendelegasian tugas penting ○ Menggali ide dan saran dari karyawan ○ Memperluas tugas dan membangun jaringan ○ Menyediakan jadwal <i>job instruction</i> 	
		• <i>Credibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Memandang karyawan sebagai partner strategis ○ Peningkatan target ○ Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan 	
		• <i>Accountability</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Melibatkan dalam penentuan standar dan ukuran ○ Bantuan dalam penyelesaian beban kerja 	

Konsep	Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Communication</i> Khan (2007; dalam Suwatno dan Priansa, 2011:183)	<ul style="list-style-type: none"> o Pemberian <i>feedback</i> o Pemberian waktu pendiskusi-an masalah o Kesempatan untuk <i>cross training</i> 	
Motivasi	Motivasi (X_2) (Hasibuan, 2010:92)	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan akan Keberadaan (<i>existence needs</i>) • Kebutuhan akan Afiliasi (<i>relatedness needs</i>) • Kebutuhan akan Kemajuan (<i>growth needs</i>) Alderfer (Hasibuan, 2010:113-114)	<ul style="list-style-type: none"> o Jaminan kelangsungan hidup (<i>physiological needs</i>) o Jaminan keamanan dan keselamatan kerja (<i>safety needs</i>) o Hubungan interaksi antar individu (<i>interpersonal relationship</i>) atau hubungan antar pekerja o Hubungan bermasyarakat (<i>social relationship</i>) o Aktualisasi diri o Penghargaan 	Ordinal
Kinerja	Kinerja (Y) (Riniwati, 2011:50)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontribusi Mathis dan Jackson (2002:78)	<ul style="list-style-type: none"> o Kuantitas <i>output</i> o Kualitas <i>output</i> o Jangka waktu <i>output</i> o Kehadiran di tempat kerja o Sikap kooperatif 	Ordinal

D. Populasi dan Sampel

Jumlah karyawan yang ada di CV. Catur Perkasa Manunggal sebanyak 35 orang, dengan demikian akan dilakukan penelitian sensus yaitu penelitian dengan menggunakan semua populasi yang ada dalam perusahaan. Ada dua alasan dilakukan penelitian sensus menurut Hermawan (2005:147) yaitu:

1. Suatu penelitian sensus akan dilakukan jika populasinya relatif sedikit.
2. Suatu penelitian sensus hanya diperlukan jika unit elemen populasi sangat bervariasi (heterogen).

Karena jumlah populasi di CV. Catur Perkasa Manunggal relatif sedikit yaitu sebanyak 35 orang maka penelitian sensus sangatlah layak digunakan

dalam penelitian ini. Jadi, penulis dalam hal ini mengambil populasi sebagai sampel penelitian.

Oleh karena itu peneliti akan mengambil semua populasi dalam penelitian ini guna dijadikan subyek atau responden dalam mengetahui pengaruh pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja. Populasi di sini diambil mengingat jumlah karyawan yang tidak begitu banyak. Sehingga populasi di sini juga sebagai sampel yang diambil dari semua karyawan yang ada pada saat peneliti melakukan penelitian dan bisa dijadikan subyek penelitian.

Dengan demikian penulis akan mengambil semua karyawan sebanyak 35 sampel yang ada pada CV. Catur Perkasa Manunggal. Karena jumlah tersebut merupakan populasi yang ada di perusahaan. Berikut ini distribusi sampel karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal.

Tabel 3.2 Distribusi Sampel

Jabatan	Jumlah
Satpam	1
<i>Cleaning Service</i>	2
<i>Office Boy</i>	1
Mekanik	12
<i>Sales</i>	10
Administrasi	9
Total Sampel	35

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan oleh dalam penelitian ini dalam kaitannya mencari penelitian ini adalah teknik kuisisioner. Menurut Suliyanto (2009:140) teknik ini merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan untuk mengumpulkan data dengan cara membagi daftar pertanyaan kepada responden agar responden tersebut memberikan jawabannya.

Adapun kuisisioner ini disebarakan ke semua sampel dalam perusahaan. Kemudian disesuaikan dengan kebutuhan serta sampel yang dapat mewakili populasi yang ada di perusahaan. Dari data yang terkumpul kemudian dianalisis guna mendapat informasi.

F. Analisis Data

Dari awal penelitian ini dilakukan karena peneliti ingin mendeskripsikan pengaruh pemberdayaan terhadap motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan penulis adalah menggunakan Skala Likert kemudian dianalisis menggunakan *Spearman Rank* dan analisis *Pearson Product Moment* (PPM) serta analisis Regresi Berganda.

1. Skala Likert

Skala Likert menurut Siregar (2013:50) adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek dan fenomena tertentu. Skala Likert memiliki 2 bentuk pernyataan yaitu:

Tabel 3.3 Dua Bentuk Pernyataan dalam Skala Likert

Pernyataan Positif		Pernyataan Negatif	
Sangat Setuju (SS)	5	Sangat Setuju (SS)	1
Setuju (S)	4	Setuju (S)	2
Netral (N)	3	Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2	Tidak Setuju (TS)	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	Sangat Tidak Setuju (STS)	5

Sumber: Siregar (2013:50-51)

Sedangkan kriteria interpretasi skor dalam Skala Likert menurut

Riduwan dan Sunarto (2012:23):

Tabel 3.4 Kriteria Interpretasi Skor

Angka	Skor
0% - 20%	Sangat Lemah
21% - 40%	Lemah
41% - 60%	Cukup
61% - 80%	Kuat
81% - 100%	Sangat Kuat

Sumber: Diolah Dari Riduwan dan Sunarto (2012:23)

2. Analisis *Pearson Product Moment* (PPM)

Analisis *Pearson Product Moment* merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat hubungan dan kontribusi variabel bebas (*independent*). Teknik analisis PPM termasuk teknik statistik parametrik yang menggunakan data interval dan *ratio* dengan persyaratan tertentu. Misalnya data dipilih secara acak (*random*); datanya berdistribusi normal; data yang dihubungkan berpola linier; dan data yang dihubungkan mempunyai pasangan yang sama sesuai dengan subyek yang sama. Kalau salah satu tidak terpenuhi persyaratan tersebut analisis korelasi tidak dapat

dilakukan (Riduwan dan Sunarto, 2012:80-81). Rumus yang digunakan korelasi PPM.

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

Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna; $r = 0$ artinya tidak ada korelasi; dan $r = 1$ berarti korelasinya sangat kuat. Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan dengan Tabel Interpretasi Nilai r sebagai berikut.

Tabel 3.5 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan dan Sunarto, 2012: 81

Selanjutnya untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien diterminan sebagai berikut.

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KP = Nilai Koefisien Diterminan

r = Nilai Koefisien Korelasi

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikan yang berfungsi apabila peneliti ingin mencari makna hubungan variable X terhadap Y, maka hasil korelasi PPM tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

t_{hitung} = Nilai t

r = Nilai Koefisien Korelasi

n = Jumlah Sampel

3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Syofian Siregar (2013:75) validitas atau kesahihan menunjukkan sejauh mana alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*a valid measure if it succesfully measure the phenomenon*). Sedangkan reliabilitas menurut Siregar (2013:87) bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama pula. Suatu instrument dikatakan valid apabila koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3 (Azwar, 1992; Soegiyono, 1999; dalam Siregar, 2013:77). Sedangkan instrumen penelitian yang reliabilitas diuji menggunakan teknik Kuder dan Richardson (K-R-20) dimana kriteria pengujian, jika nilai reliabilitas instrumen (r_{11}) > 0,7, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel (sahih) (Siregar, 2013:110-111).

Sebelum diolah dengan menggunakan alat analisis, maka terlebih dahulu diuji kesahiannya dan keandalannya yaitu dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji Validitas pada variabel pemberdayaan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan

NO	Skor	Nilai Batas	Validitas
1	0,622	0,3	Valid
2	0,595	0,3	Valid
3	0,593	0,3	Valid
4	0,599	0,3	Valid
5	0,520	0,3	Valid
6	0,564	0,3	Valid
7	0,490	0,3	Valid
8	0,615	0,3	Valid
9	0,700	0,3	Valid
10	0,615	0,3	Valid
11	0,561	0,3	Valid
12	0,392	0,3	Valid
13	0,370	0,3	Valid
14	0,493	0,3	Valid
15	0,509	0,3	Valid
16	0,532	0,3	Valid
17	0,542	0,3	Valid
18	0,635	0,3	Valid
19	0,587	0,3	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2013 melalui SPSS

Berikut ini uji validitas dari variabel motivasi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

NO	Skor	Nilai Batas	Validitas
1	0,812	0,3	Valid
2	0,816	0,3	Valid
3	0,499	0,3	Valid
4	0,334	0,3	Valid
5	0,712	0,3	Valid

NO	Skor	Nilai Batas	Validitas
6	0,875	0,3	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2013 melalui SPSS

Berikut ini uji validitas dari variabel kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

NO	Skor	Nilai Batas	Validitas
1	0,650	0,3	Valid
2	0,765	0,3	Valid
3	0,701	0,3	Valid
4	0,582	0,3	Valid
5	0,901	0,3	Valid

Sumber : Data diolah tahun 2013 melalui SPSS

b. Uji Reliabilitas

Setelah mendapatkan item-item pertanyaan dari kuesioner yang valid, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas untuk mengetahui apakah alat pengumpulan data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, dan hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Uji reliabilitas yang dipakai menggunakan teknik Kuder dan Richardson (K-R-20) dimana kriteria pengujian, jika nilai reliabilitas instrumen (r_{11}) > 0,7, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel (sahih) (Siregar, 2013:110-111), dengan ketentuan pernyataan tersebut reliabel adalah jika koefisien reliabilitas positif dan memiliki nilai di atas 0,7. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat sebagai berikut

Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Pada Semua Variabel

Variabel	Nilai Batas	Koefisien Reliabilitas
Pemberdayaan (X1)	0,7	0,870
Motivasi (X2)	0,7	0,780
Kinerja (Y)	0,7	0,776

Sumber : Data diolah Tahun 2013 melalui SPSS

Dengan begitu data tersebut valid dan reliabel apabila digunakan sebagai alat dalam penelitian karena telah memenuhi syarat.

4. Regresi Berganda

Analisis regresi berganda ialah suatu alat analisis peramalan nilai dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih (X_1), (X_2), ..., (X_n) dengan satu variabel terikat (Riduwan dan Sunarto, 2012:108).

Persamaan regresi berganda dengan dua variabel bebas dirumuskan:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

\hat{Y} = Subjek variabel terikat yang diproyeksikan

X = Variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu untuk diprediksikan

a = Nilai konstanta

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y

Rumus nilai persamaan untuk 2 variabel bebas cara pertama:

$$\Sigma Y = a.n + b_1\Sigma X_1 + b_2\Sigma X_2$$

$$\Sigma X_1 Y = a.\Sigma X_1 + b_1.\Sigma X_1^2 + b_2.\Sigma X_1 X_2$$

$$\Sigma X_2 Y = a. \Sigma X_2 + b_1. \Sigma X_1 X_2 + b_2. \Sigma X_2^2$$



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

CV. Catur Perkasa Manunggal merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang pendistribusian motor yang berada langsung dibawah naungan dari PT. Yamaha Indonesia yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia, salah satunya berada di Kabupaten Malang tepatnya di Kecamatan Dampit. Di sana CV. Catur Perkasa Manunggal merupakan pioner *dealer* motor terbesar di Kecamatan Dampit dengan nama lengkap Yamaha Santoso Motor CV. Catur Perkasa Manunggal yang beralamat di Jalan Sumber Kembar 5 Dampit Kabupaten Malang. Berada di tempat strategis di pinggir jalan penghubung Kabupaten Malang dengan Kota Lumajang yang merupakan keuntungan tersendiri bagi berdirinya CV. Catur Perkasa Manunggal dari segi posisi.

Memiliki jargon Yamaha semakin di depan yang juga merupakan tujuan dari perusahaan yaitu menjadi yang terdepan dalam penjualan motor di kecamatan Dampit juga khususnya di Kabupaten Malang sendiri. Tidak hanya melayani penjualan motor CV. Catur Perkasa manunggal juga melayani servis motor khususnya motor Yamaha. CV. Catur Perkasa Manunggal juga menyediakan layanan antar, sehingga pembeli tidak perlu

langsung datang ke *dealer*, tetapi cukup dengan menghubungi perusahaan, motor yang diinginkan langsung diantar ke rumah pembeli. Demikian gambaran umum CV. Catur Perkasa Manunggal yang penulis kumpulkan setelah mengunjungi langsung lokasi perusahaan.

B. Penyajian Data

1. Karakteristik Responden

Dalam meneliti pengaruh pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Catur Perkasa Manunggal, penulis menyebarkan kuesioner pada 35 responden yang diteliti. Hasil karakteristik dengan pengelompokkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja. Secara lebih jelas dapat dilihat dalam serangkaian tabel berikut :

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	f	%
Laki-Laki	23	65,71%
Perempuan	12	34,29%
Jumlah	35	100,00%

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

Hasil data dari kuisisioner yang dikumpulkan untuk jenis kelamin responden menunjukkan jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan jumlah karyawan perempuan dimana karyawan laki-laki ada 23 orang dengan persentase 65,71%, Sedangkan karyawan perempuan ada 12 orang atau 34,29%.

Tabel 4.2 Usia Responden

Usia	f	%
15-25	8	22,86%
26-35	14	40,00%

Usia	f	%
36-45	9	25,71%
>45	4	11,43%
Jumlah	35	100,00%

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

Hasil data dari kuisisioner yang dikumpulkan untuk usia responden menunjukkan sebagian besar karyawan disana berusia 26-35 tahun atau 40%, sedangkan paling sedikit adalah diatas 45 tahun yaitu 4 orang atau 11,43% yang juga merupakan karyawan senior.

Tabel 4.3 Pendidikan Responden

Pendidikan	f	%
SD	2	5,71%
SMP	2	5,71%
SMA/SMK	8	22,86%
D3	11	31,43%
D4	3	8,57%
S1	9	25,71%
Jumlah	35	100,00%

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

Hasil data yang diperoleh dari kuisisioner untuk pendidikan responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan adalah lulusan diploma 3 (D3) dengan 11 orang atau 31,43%, sedangkan paling sedikit adalah lulusan SD dan SMP yaitu masing-masing 2 orang dengan persentase 5,71%.

Tabel 4.4 Lama Bekerja

Lama Bekerja	f	%
<1 Tahun	12	34,29%
1-5 Tahun	16	45,71%
>5 Tahun	7	20,00%
Jumlah	35	100,00%

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

Hasil data yang diperoleh dari kuisisioner untuk lamanya bekerja di perusahaan menunjukkan karyawan yang lama bekerjanya 1-5 tahun ada

16 orang atau 45% sedangkan yang paling sedikit adalah lebih dari 5 tahun yaitu 7 orang atau 20%.

2. Tanggapan Responden Mengenai Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan kepercayaan lebih yang diberikan perusahaan untuk karyawannya agar karyawan lebih leluasa mengeluarkan semua potensi yang dimilikinya. Ada 6 indikator pemberdayaan yaitu *desire*, *trust*, *confident*, *creadibility*, *accountability*, dan *communication* yang kemudian dibagi dalam 23 item dan disusun menjadi 19 pertanyaan yang disebar kepada 35 responden.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Pemberdayaan

NO	Item	Tanggapan Responden										n	mean
		SS		S		TT		TS		STS			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	X1.1	16	80	16	64	3	9	0	0	0	0	35	4.37
2	X1.2	18	90	13	52	4	12	0	0	0	0	35	4.40
3	X1.3	0	0	10	40	20	60	4	8	1	1	35	3.11
4	X1.4	18	90	13	52	2	6	2	4	0	0	35	4.34
5	X1.5	1	5	2	8	26	78	5	10	1	1	35	2.91
6	X1.6	9	45	18	72	4	12	4	8	0	0	35	3.91
7	X1.7	0	0	12	48	18	54	3	6	2	2	35	3.14
8	X1.8	1	5	21	84	11	33	1	2	1	1	35	3.57
9	X1.9	10	50	19	76	3	9	3	6	0	0	35	4.03
10	X1.10	18	90	15	60	1	3	1	2	0	0	35	4.43
11	X1.11	11	55	15	60	7	21	2	4	0	0	35	4.00
12	X1.12	10	50	20	80	5	15	0	0	0	0	35	4.14
13	X1.13	15	75	9	36	8	24	3	6	0	0	35	4.03
14	X1.14	0	0	1	4	24	72	8	16	2	2	35	2.69
15	X1.15	0	0	2	8	20	60	11	22	2	2	35	2.63
16	X1.16	0	0	1	4	22	66	9	18	3	3	35	2.60
17	X1.17	16	80	17	68	2	6	0	0	0	0	35	4.40
18	X1.18	17	85	13	52	5	15	0	0	0	0	35	4.34

NO	Item	Tanggapan Responden										n	mean
		SS		S		TT		TS		STS			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
19	X1.19	0	0	4	16	21	63	8	16	2	2	35	2.77
Persentase		24.06%		33.23%		30.98%		9.62%		2.11%		100.00%	

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

Keterangan:

F = Frekuensi

S = Skor

n = Banyaknya Responden

mean = Rata-Rata

X1.1 = Sering dilibatkan dalam pekerjaan penting.

X1.2 = Diberikan kebebasan dalam mengontrol diri.

X1.3 = Puas dengan kebijakan yang dilakukan perusahaan.

X1.4 = Diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan.

X1.5 = Diberikan pelatihan yang cukup.

X1.6 = Dihargai apabila ada perbedaan pandangan.

X1.7 = Mendapatkan akses informasi yang cukup.

X1.8 = Dilibatkan dalam pendelegasian tugas penting.

X1.9 = Diminta untuk menggali ide dan saran.

X1.10 = Diberi kepercayaan dalam memperluas tugas dan jaringan.

X1.11 = Diberikan instruksi pekerjaan yang jelas.

X1.12 = Dipandang sebagai bagian penting dalam perusahaan.

X1.13 = Diminta untuk meningkatkan target pekerjaan.

X1.14 = Diminta membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan.

X1.15 = Dilibatkan dalam penentuan standar dan ukuran pekerjaan.

X1.16 = Diminta membantu pekerjaan karyawan lain yang terbengkalai.

X1.17 = Adanya timbal balik dari perusahaan atas apa yang dilakukan.

X1.18 = Diberikan waktu dalam mendiskusikan masalah dalam pekerjaan.

X1.19 = Diberikan kesempatan melakukan pelatihan silang untuk pekerjaan lainnya.

Dari tanggapan 35 responden dengan 19 pertanyaan dengan hasil bervariasi diantaranya dengan hasil jawaban sangat setuju ada 160 buah dengan persentase 24,06%, setuju 221 buah dengan persentase 33,23%, tengah-tengah 206 buah dengan persentase 30,98%, tidak setuju 64 buah dengan persentase 9,62%, dan sangat tidak setuju 14 buah dengan persentase 2,11%.

Untuk memberikan penilaian terhadap pemberdayaan karyawan dilakukan menggunakan Skala Likert sehingga hasilnya akan seperti berikut:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor Variabel Pemberdayaan

NO	Rekapitulasi Skor					Total Skor	Skor Ideal	Persentase
	SS x 5	S x 4	TT x 3	TS x 2	STS x 1			
1	80	64	9	0	0	153	175	87.43%
2	90	52	12	0	0	154	175	88.00%
3	0	40	60	8	1	109	175	62.29%
4	90	52	6	4	0	152	175	86.86%
5	5	8	78	10	1	102	175	58.29%
6	45	72	12	8	0	137	175	78.29%
7	0	48	54	6	2	110	175	62.86%

NO	Rekapitulasi Skor					Total Skor	Skor Ideal	Persentase
	SS x 5	S x 4	TT x 3	TS x 2	STS x 1			
8	5	84	33	2	1	125	175	71.43%
9	50	76	9	6	0	141	175	80.57%
10	90	60	3	2	0	155	175	88.57%
11	55	60	21	4	0	140	175	80.00%
12	50	80	15	0	0	145	175	82.86%
13	75	36	24	6	0	141	175	80.57%
14	0	4	72	16	2	94	175	53.71%
15	0	8	60	22	2	92	175	52.57%
16	0	4	66	18	3	91	175	52.00%
17	80	68	6	0	0	154	175	88.00%
18	85	52	15	0	0	152	175	86.86%
19	0	16	63	16	2	97	175	55.43%
Total	800	884	618	128	14	2444	3325	73.50%

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

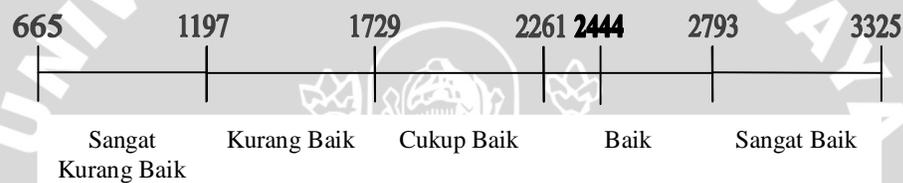
Berdasarkan hasil kuisisioner variabel pemberdayaan yang memiliki nilai dengan persentase tertinggi adalah poin nomor 10 yaitu kepercayaan dalam memperluas tugas dan jaringan dalam pekerjaan sebesar 88,57%, sedangkan yang terendah adalah poin nomor 16 yaitu diminta membantu pekerjaan karyawan lain yang terbengkalai sebesar 52%.

Berdasarkan tabel tersebut kemudian dapat disusun kriteria penilaian sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Indeks Minimum} &= \frac{\text{Skor Minimum} \times \text{Jumlah Pertanyaan}}{\text{Jumlah Responden}} \\
 &= \frac{1 \times 19 \times 35}{665} \\
 &= 665
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Indeks Maksimum} &= \frac{\text{Skor Maksimum} \times \text{Jumlah Pertanyaan}}{\text{Jumlah Responden}} \\
 &= \frac{5 \times 19 \times 35}{665}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 3325 \\
 \text{Interval} &= \text{Nilai Indeks Maksimum} - \text{Nilai Indeks Minimum} \\
 &= 3325 - 665 \\
 &= 2660 \\
 \text{Jarak Interval} &= \text{Interval} : \text{Kriteria} \\
 &= 2660 : 5 \\
 &= 532
 \end{aligned}$$



Hasil penghitungan garis interval diatas menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan masuk dalam kriteria Baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah skor total item pemberdayaan karyawan yang mencapai 2444. Artinya pemberdayaan yang dilakukan di CV. Catur Perkasa Manunggal sudah Baik. Namun aspek permintaan untuk membantu pekerjaan karyawan lain yang terbengkalai dapat lebih ditingkatkan demi menjaga produktifitas perusahaan disaat ada karyawan lain yang tidak masuk kerja, hal ini juga disebabkan karena kurangnya pelatihan silang dari perusahaan.

3. Tanggapan Responden Mengenai Motivasi

Motivasi merupakan alat yang digunakan perusahaan untuk karyawannya agar karyawan dapat mengeluarkan semua potensi yang dimilikinya. Ada 3 indikator motivasi yaitu kebutuhan akan keberadaan,

kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kemajuan. Dari 3 indikator ini dibagi menjadi 7 item yang disusun menjadi 6 pertanyaan.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi

NO	Item	Tanggapan Responden										n	mean
		SS		S		TT		TS		STS			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	X2.1	2	10	13	52	14	42	4	8	2	2	35	3.26
2	X2.2	1	5	12	48	16	48	6	12	0	0	35	3.23
3	X2.3	7	35	22	88	6	18	0	0	0	0	35	4.03
4	X2.4	7	35	19	76	9	27	0	0	0	0	35	3.94
5	X2.5	5	25	18	72	8	24	3	6	1	1	35	3.66
6	X2.6	4	20	13	52	14	42	3	6	1	1	35	3.46
Persentase		12.38%		46.19%		31.90%		7.62%		1.90%		100.00%	

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

Keterangan:

F = Frekuensi

S = Skor

n = Banyaknya Responden

mean = Rata-Rata

X2.1 = Diberikan jaminan kelangsungan hidup.

X2.2 = Diberikan jaminan keamanan.

X2.3 = Memiliki hubungan yang baik antar pekerja.

X2.4 = Memiliki hubungan bermasyarakat yang baik.

X2.5 = Diberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri.

X2.6 = Diberikan penghargaan atas prestasi yang dilakukan.

Dari tanggapan 35 responden dengan 6 pertanyaan dengan hasil sangat setuju 26 buah dengan persentase 12,38%, setuju 97 buah dengan

persentase 46,19%, tengah-tengah 67 buah dengan persentase 31,90%, tidak setuju 16 buah dengan persentase 7,62%, dan 4 buah sangat tidak setuju dengan persentase 1,90%..

Untuk memberikan penilaian terhadap motivasi karyawan dilakukan menggunakan Skala Likert sehingga hasilnya akan seperti berikut:

Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor Variabel Motivasi

NO	Rekapitulasi Skor					Total Skor	Skor Ideal	Persentase
	SS x 5	S x 4	TT x 3	TS x 2	STS x 1			
1	10	52	42	8	2	114	175	65.14%
2	5	48	48	12	0	113	175	64.57%
3	35	88	18	0	0	141	175	80.57%
4	35	76	27	0	0	138	175	78.86%
5	25	72	24	6	1	128	175	73.14%
6	20	52	42	6	1	121	175	69.14%
Total	130	388	201	32	4	755	1050	71.90%

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

Berdasarkan hasil kuisisioner variabel motivasi yang memiliki nilai dengan persentase tertinggi adalah poin nomor 3 yaitu memiliki hubungan baik antar pekerja sebesar 80,57%, sedangkan yang terendah adalah poin nomor 2 yaitu jaminan keamanan dari perusahaan sebesar 64,57%.

Berdasarkan tabel tersebut kemudian dapat disusun kriteria penilaian sebagai berikut:

Indeks Minimum = Skor Minimum x Jumlah Pertanyaan x Jumlah

Responden

$$= 1 \times 6 \times 35$$

$$= 210$$

$$\begin{aligned} \text{Indeks Maksimum} &= \text{Skor Maksimum} \times \text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah} \\ &\quad \text{Responden} \end{aligned}$$

$$= 5 \times 6 \times 35$$

$$= 1050$$

$$\text{Interval} = \text{Nilai Indeks Maksimum} - \text{Nilai Indeks Minimum}$$

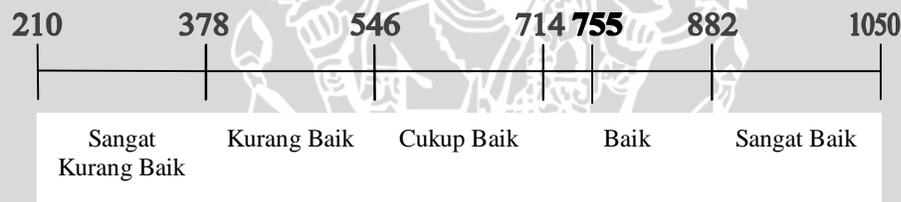
$$= 1050 - 210$$

$$= 840$$

$$\text{Jarak Interval} = \text{Interval} : \text{Kriteria}$$

$$= 840 : 5$$

$$= 168$$



Hasil penghitungan garis interval diatas menunjukkan bahwa motivasi yang dilakukan perusahaan masuk dalam kriteria Baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah skor total item motivasi yang mencapai 755. Artinya pemberdayaan yang dilakukan di CV. Catur Perkasa Manunggal sudah Baik. Namun aspek jaminan keamanan dapat lebih ditingkatkan agar karyawan yang bekerja lebih fokus karena sudah ada jaminan keamanan dari perusahaan.

4. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang didapat karyawan dalam bekerja. Kontribusi merupakan indikator kinerja, kemudian dari kontribusi ini

dibagi menjadi 5 item yaitu kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif yang kemudian disusun menjadi 5 pertanyaan.

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja

NO	Item	Tanggapan Responden										n	mean
		SS		S		TT		TS		STS			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Y.1	3	15	20	80	10	30	2	4	0	0	35	3.69
2	Y.2	2	10	23	92	8	24	1	2	1	1	35	3.69
3	Y.3	4	20	21	84	7	21	3	6	0	0	35	3.74
4	Y.4	7	35	20	80	7	21	1	2	0	0	35	3.94
5	Y.5	2	10	22	88	6	18	3	6	2	2	35	3.54
Persentase		10.29%		60.57%		21.71%		5.71%		1.71%		100.00%	

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

Keterangan:

F = Frekuensi

S = Skor

n = Banyaknya Responden

mean = Rata-Rata

Y.1 = Kuantitas pekerjaan meningkat.

Y.2 = Kualitas pekerjaan baik.

Y.3 = Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Y.4 = Rajin datang bekerja.

Y.5 = Memiliki sikap kooperatif.

Dari tanggapan 35 responden dengan 5 pertanyaan dengan hasil sangat setuju 18 buah dengan persentase 10,29%, setuju 106 buah dengan persentase 60,57%, tengah-tengah 38 buah dengan persentase 21,71%,

tidak setuju 10 buah dengan persentase 5,71%, dan sangat tidak setuju 3 buah dengan persentase 1,71%.

Untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan dilakukan menggunakan Skala Likert sehingga hasilnya akan seperti berikut:

Tabel 4.10 Rekapitulasi Skor Variabel Kinerja

NO	Rekapitulasi Skor					Total Skor	Skor Ideal	Persentase
	SS x 5	S x 4	TT x 3	TS x 2	STS x 1			
1	15	80	30	4	0	129	175	73.71%
2	10	92	24	2	1	129	175	73.71%
3	20	84	21	6	0	131	175	74.86%
4	35	80	21	2	0	138	175	78.86%
5	10	88	18	6	2	124	175	70.86%
Total	90	424	114	20	3	651	875	74.40%

Sumber : Hasil Kuesioner, data diolah tahun 2013

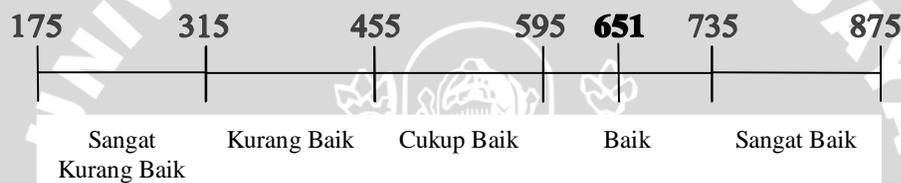
Berdasarkan hasil kuisisioner variabel kinerja yang memiliki nilai dengan persentase tertinggi adalah poin nomor 4 yaitu rajin datang bekerja sebesar 78,86%, sedangkan yang terendah adalah poin nomor 5 yaitu sikap kooperatif yang dimiliki karyawan sebesar 70,86%.

Berdasarkan tabel tersebut kemudian dapat disusun kriteria penilaian sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Indeks Minimum} &= \text{Skor Minimum} \times \text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah} \\
 &\quad \text{Responden} \\
 &= 1 \times 5 \times 35 \\
 &= 175
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Indeks Maksimum} &= \text{Skor Maksimum} \times \text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah} \\
 &\quad \text{Responden} \\
 &= 5 \times 5 \times 35
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 875 \\
 \text{Interval} &= \text{Nilai Indeks Maksimum} - \text{Nilai Indeks Minimum} \\
 &= 875 - 175 \\
 &= 700 \\
 \text{Jarak Interval} &= \text{Interval} : \text{Kriteria} \\
 &= 700 : 5 \\
 &= 140
 \end{aligned}$$



Hasil penghitungan garis interval diatas menunjukkan bahwa kinerjakaryawan masuk dalam kriteria Baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah skor total item kinerjakaryawan yang mencapai 651. Artinya kinerja karyawan yang dilakukan di CV. Catur Perkasa Manunggal sudah Baik. Namun sikap kooperatif yang dimiliki karyawan harus lebih ditingkatkan lagi.

C. Analisis Regresi Linier Ganda

Bentuk persamaan yang dihitung menggunakan analisis linier ganda adalah:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

- \hat{Y} = Subjek variabel terikat yang diproyeksikan
 X = Variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu untuk diprediksikan
 a = Nilai konstanta
 b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y

Hasil perhitungan dari analisis regresi adalah disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15 Koefisien Regresi dan Uji Signifikansi

Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	1.711	3.484	.491	.627			
X1 (Pemberdayaan)	.233	.091	2.565	.015	.666	.413	.338
X2 (Motivasi)	.029	.211	.140	.890	.574	.025	.018

a. Dependent Variable: Y (Kinerja)

Sumber : Lampiran Hasil Perhitungan dengan SPSS

Berdasarkan tabel di atas diperoleh suatu persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 1,711 + 0,233X_1 + 0,029X_2$$

Dari model yang diperoleh a sebesar 1,711 artinya jika tanpa adanya pemberdayaan dan motivasi artinya nilainya sama dengan 0 atau dianggap konstan, maka kinerja karyawan ada diangka 1,801.

Koefisien regresi X_1 bernilai positif 0,233. Dapat dijelaskan nilai tersebut menunjukkan bahwa apabila terjadi peningkatan skor pemberdayaan pegawai sebesar satu satuan, maka prestasi kerja akan meningkat sebesar 0,233 jika variabel bebas lain (X_2) dianggap konstan atau tidak berubah. Jadi semakin baik pemberdayaan maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja.

Koefisien regresi X2 bernilai positif sebesar 0,029. Dapat dijelaskan nilai tersebut menunjukkan bahwa apabila terjadi peningkatan skor motivasi kerja sebesar satu satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,029 jika variabel bebas lain (X1) dianggap konstan atau tidak berubah. Jadi semakin baik motivasi kerja maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja.

D. Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Koefisien korelasi (R) menunjukkan hubungan keeratan atau kekuatan antar variabel bebas dan variabel terikat. Semakin besar nilai koefisien Korelasi semakin erat atau kuat hubungan variabel bebas dan variabel terikat.

Tabel 4.16 Hasil Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666(a)	.444	.409	2.20778

a Predictors: (Constant), X2 (Motivasi), X1 (Pemberdayaan)

b Dependent Variable: Y (Kinerja)

Sumber : Lampiran Hasil Perhitungan dengan SPSS

Pada hasil perhitungan dapat ditunjukkan bahwa besarnya koefisien Korelasi untuk persamaan yang dibahas yaitu R sebesar 0,666. Ini berarti pemberdayaan dan motivasi memiliki tingkatan hubungan yang kuat terhadap kinerja karena nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,666 berada diantara 0,60 – 0,799 berdasarkan pedoman interpretasi koefisien korelasi dalam analisis *Pearson Product Moment* pada tabel 3.5 di bab 3..

Setelah diketahui ternyata terdapat pengaruh yang signifikan, besarnya pengaruh Pemberdayaan (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi dapat ditentukan dengan rumus :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,666^2 \times 100\%$$

$$Kd = 44,36\%$$

Dari hasil perhitungan bahwa koefisien determinasi sebesar 44,36%. Ini berarti variabel X₁ (Pemberdayaan), variabel X₂ (Motivasi) memberikan pengaruh yang kuat terhadap variabel Y (Kinerja) sebesar 44,36% sedangkan sisanya sebesar 55,64% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak diteliti oleh peneliti.

Adapun besar pengaruh masing-masing variabel bebas dalam model regresi dapat dilihat dari perkalian nilai beta dengan nilai korelasi *Zero Order*. Hasil perhitungan pengaruh parsial untuk masing-masing variabel seagai berikut :

$$r_{yx1} = 0,637 \times 0,666 \times 100\% = 42,42\%$$

$$r_{yx2} = 0,035 \times 0,574 \times 100\% = 2,01\%$$

Dapat diketahui pengaruh parsial pemberdayaan terhadap kinerja sebesar 42,42% dan pengaruh parsial motivasi terhadap kinerja sebesar 2,01%.

E. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah diungkapkan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa secara simultan maupun parsial pemberdayaan

dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kedua variabel tersebut menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebagaimana telah disebutkan bahwa pemberdayaan dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,36%, sisanya 55,64% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Variabel tersebut berdasarkan Teori Expectancy dari Vroom yang digambarkan dalam rumus kinerja (*performance*) = $M \times K$, dimana M merupakan motivasi dan K merupakan kemampuan, sehingga menurut Vroom kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan. Dari gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa variabel lain yang tidak diteliti dan mempengaruhi kinerja adalah variabel kemampuan. Jadi, dalam penelitian ini ada kekurangan dimana tidak adanya variabel kemampuan. Oleh karena itu untuk peneliti berikutnya diharapkan menambahkan variabel kemampuan.

Dalam penelitian ini faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dengan persentase yang cukup besar yaitu 55,64%. Sehingga, diharapkan untuk perusahaan agar faktor kemampuan harus menjadi perhatian penting. Oleh karena itu diharapkan perusahaan untuk melakukan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan dari para karyawannya.

Positifnya hubungan antara pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa pemberdayaan dan motivasi akan membuat performa kerja karyawan menjadi lebih baik. Hubungan

pemberdayaan dengan kinerja karyawan mencerminkan bahwa baiknya program pemberdayaan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan beberapa peneliti terdahulu yang telah dilakukan, seperti penelitian dari Magdalena (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen di Jurusan Manajemen Ibi Darmajaya Bandar Lampung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan persamaan regresi berganda. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif antara pemberdayaan dan motivasi terhadap kinerja Dosen di jurusan Manajemen Ibi Darmajaya. Bangun (2010) melakukan penelitian tentang Hubungan Pemberdayaan Guru dan Motivasi dengan Kinerja Guru Profesional SMK Negeri di Kota Malang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasional dengan pendekatan survey. Dimana hasil yang didapat adalah hubungan secara simultan pemberdayaan dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru professional SMK berpengaruh secara signifikan.

Hubungan yang positif antara pemberdayaan dengan kinerja karyawan sesuai dengan konsep teori bahwa pemberdayaan yang sesuai sangat penting dan perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Suwatno dan Priansa, (2011:189), pemberdayaan merupakan suatu kegiatan untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil penelitian dan konsistensi antara kajian teoritis dan empiris sebagaimana telah diungkapkan diatas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian keberhasilan suatu perusahaan dalam pelaksanaan pemberdayaan dan motivasi yang sesuai akan disertai pula dengan kinerja yang baik. Artinya pemberdayaan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh variabel pemberdayaan pada perusahaan lebih dominan daripada variabel motivasi dalam mempengaruhi kinerja karena dengan pemberdayaan berarti para karyawan merasa lebih banyak dilibatkan, lebih dipercaya, lebih percaya diri, lebih memiliki kredibilitas serta tanggung jawab dan akses komunikasi yang baik sehingga membuat kinerjanya lebih baik oleh karena itu perusahaan harus mempertahankan pemberdayaan yang telah dilakukan kepada karyawannya. Motivasi yang dilakukan perusahaan sudah baik, tetapi sebesar apapun motivasi yang dilakukan perusahaan tetap memiliki pengaruh yang tidak terlalu besar dibandingkan pengaruh pada variabel pemberdayaan. Artinya walaupun pemberdayaan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi pengaruh variabel pemberdayaan lebih dominan dibanding pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

Apabila perusahaan melakukan pelatihan yang cukup, membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan, dilibatkan dalam menentukan standar dan ukuran pekerjaan, membantu pekerjaan

karyawan lain yang terbengkalai, serta diberikannya kesempatan melakukan pelatihan silang lebih ditingkatkan oleh perusahaan maka pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja akan lebih besar. Hal ini disebabkan karena beberapa item tersebut memiliki rata-rata yang kecil. Sehingga, apabila lebih ditingkatkan lagi oleh perusahaan maka akan memberi pengaruh yang lebih besar lagi pada kinerja karyawan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh pemberdayaan pegawai dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja di CV. Catur Perkasa Manunggal Dampit Kabupaten Malang, melalui penyebaran kuesioner, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemberdayaan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Catur Perkasa Manunggal sebesar 42,42%.
2. Motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Catur Perkasa Manunggal sebesar 2,01%.
3. Koefisien determinasi sebesar 44,36%, artinya pemberdayaan dan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal sebesar 44,36%.

B. Saran

Terdapat beberapa saran yang dapat penulis kemukakan berkaitan dengan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan diantaranya :

1. Perusahaan sebaiknya melakukan pelatihan yang cukup, membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan, dilibatkan dalam menentukan standar dan ukuran pekerjaan, membantu pekerjaan karyawan lain yang terbengkalai, serta diberikannya kesempatan melakukan pelatihan silang lebih ditingkatkan oleh perusahaan maka pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja akan lebih besar.
2. Jaminan keamanan dapat lebih ditingkatkan agar karyawan yang bekerja lebih fokus karena sudah ada jaminan keamanan dari perusahaan. Sebaiknya perusahaan memberikan jaminan keamanan baik jaminan keamanan kerja ataupun jaminan keamanan barang-barang milik karyawan.
3. Sikap kooperatif karyawan harus ditingkatkan oleh perusahaan agar setiap karyawan memiliki kerjasama yang baik, hal ini dapat dilakukan dengan sering dilakukannya sosialisasi antara karyawan dan perusahaan.
4. Pemberdayaan yang dilakukan perusahaan kepada para karyawan agar dipertahankan karena pemberdayaan memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk peneliti berikutnya disarankan agar menambahkan variabel kemampuan.
6. Diharapkan perusahaan untuk melakukan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan dari para karyawannya karena variabel kemampuan memiliki persentase yang besar dalam mempengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Djonni. 2010. Hubungan Pemberdayaan Guru dan Motivasi dengan Kinerja Guru Profesional SMK Negeri di Kota Malang. *Jurnal Teknologi dan Kejuruan*, 33(1). 55-56
- Debora. 2006. Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(2). 61-71
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 3(1)
- Hasibuan, M.S.P. 2010. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herjanto, Eddy. 2008. *Manajemen Operasi: Edisi Ketiga*. Jakarta: Grasindo.
- Hermawan, Asep. 2005. *Penelitian Bisnis, Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Magdalena, Betty. 2012. Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen di Jurusan Manajemen Ibi Darmajaya Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah*, 6(3).
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku Dua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Murti, Harry dan Veronika Agustini Srimulyani. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1).
- Nasrulloh, Riza. 2008. Pelaksanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung. *Skripsi*. Bandung: Universitas Pasundan

- Pradiansyah, Arvan. 2002. *You Are A Leader! Menjadi Pemimpin dengan Memanfaatkan Potensi Terbesar yang Anda Miliki: Kekuatan Memilih!*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Rahmawati, Lisda. 2011. Peningkatan Motivasi melalui Pemberdayaan Psikologis dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah Informatika*, 2(1)
- Ranihusna, Desti. 2010. Efek Rantai Motivasi Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2). 90-103
- Ratnawati, Intan. 2004. Upaya Pemberdayaan Karyawan: Suatu Pendekatan Untuk Menumbuhkan Motivasi Kerja Intrinsik. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 1(1)
- Riduan dan Sunarto. 2012. *Pengantar Statistika: untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press
- Siregar, Syofian. 2013. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Suliyanto. 2009. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Surachman, Iman. 2012. Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Motivasi kerja terhadap Prestasi Kerja di kantor Badan Pertanahan Kota Bandung. *Skripsi*. Bandung: Universitas Pasundan
- Suwatno dan Donni J.P. 2011. *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, Hessel N.S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo
- Winardi, J. 2011. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zuhdi, Sulaiman dan Mayarni. 2013. Pemberdayaan Pegawai, Motivasi Kerja, dan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 1(3). 219-323

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Variabel Pemberdayaan

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	TT	TS	STS
1	Saya sering dilibatkan dalam pekerjaan penting.					
2	Saya diberikan kebebasan dalam mengontrol diri.					
3	Saya puas dengan kebijakan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.					
4	Saya selalu diberikan waktu yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5	Saya selalu diberikan pelatihan yang cukup oleh perusahaan.					
6	Saya selalu dihargai apabila ada perbedaan pandangan disaat mengutarakan pendapat.					
7	Saya mendapatkan akses informasi yang cukup dari perusahaan.					
8	Saya selalu dilibatkan dalam pendelegasian tugas penting.					
9	Saya selalu diminta untuk menggali ide dan saran.					
10	Saya diberi kepercayaan dalam memperluas tugas dan jaringan dalam pekerjaan.					
11	Saya diberikan instruksi pekerjaan yang jelas.					
12	Saya dipandang sebagai bagian penting dalam perusahaan.					
13	Saya diminta untuk meningkatkan target pekerjaan.					
14	Saya diminta membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan.					
15	Saya dilibatkan dalam menentukan standar dan ukuran pekerjaan.					
16	Saya diminta membantu pekerjaan karyawan lain yang terbengkalai.					
17	Adanya timbal balik dari perusahaan atas apa yang saya lakukan.					
18	Saya diberikan waktu dalam mendiskusikan masalah dalam pekerjaan.					
19	Saya diberikan kesempatan melakukan pelatihan silang untuk pekerjaan lainnya.					

Hasil Kuisisioner Variabel Pemberdayaan

NO	Frekuensi Jawaban					n
	SS	S	TT	TS	STS	
1	16	16	3	0	0	35
2	18	13	4	0	0	35
3	0	10	20	4	1	35
4	18	13	2	2	0	35
5	1	2	26	5	1	35
6	9	18	4	4	0	35
7	0	12	18	3	2	35
8	1	21	11	1	1	35
9	10	19	3	3	0	35
10	18	15	1	1	0	35
11	11	15	7	2	0	35
12	10	20	5	0	0	35
13	15	9	8	3	0	35
14	0	1	24	8	2	35
15	0	2	20	11	2	35
16	0	1	22	9	3	35
17	16	17	2	0	0	35
18	17	13	5	0	0	35
19	0	4	21	8	2	35
Jumlah	160	221	206	64	14	665
Persentase	24.06%	33.23%	30.98%	9.62%	2.11%	100.00%

Daftar Pertanyaan Variabel Motivasi

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	TT	TS	STS
1	Saya diberikan jaminan kelangsungan hidup.					
2	Saya diberikan jaminan keamanan.					
3	Saya memiliki hubungan yang baik antar pekerja.					
4	Saya memiliki hubungan bermasyarakat yang baik.					
5	Saya diberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri saya.					
6	Saya diberikan penghargaan atas prestasi yang saya lakukan.					

Hasil Kuisisioner Variabel Motivasi

NO	Frekuensi Jawaban					n
	SS	S	TT	TS	STS	
1	2	13	14	4	2	35
2	1	12	16	6	0	35
3	7	22	6	0	0	35
4	7	19	9	0	0	35
5	5	18	8	3	1	35
6	4	13	14	3	1	35
Jumlah	26	97	67	16	4	210
Persentase	12.38%	46.19%	31.90%	7.62%	1.90%	100.00%

Daftar Pertanyaan Variabel kinerja

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	TT	TS	STS
1	Kuantitas pekerjaan yang saya lakukan meningkat.					
2	Kualitas pekerjaan yang saya lakukan baik.					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
4	Saya rajin datang bekerja.					
5	Saya memiliki sikap kooperatif.					

Kuisisioner Variabel Kinerja

NO	Frekuensi Jawaban					n
	SS	S	TT	TS	STS	
1	3	20	10	2	0	35
2	2	23	8	1	1	35
3	4	21	7	3	0	35
4	7	20	7	1	0	35
5	2	22	6	3	2	35
Jumlah	18	106	38	10	3	175
Persentase	10.29%	60.57%	21.71%	5.71%	1.71%	100.00%

Daftar Nilai per Butir Pertanyaan Variabel Pemberdayaan

Responden	Nomor Butir Pertanyaan																			Total Nilai
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	79
2	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	74
3	5	5	3	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	3	75
4	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	5	3	3	74
5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	5	5	4	79
6	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	67
7	3	3	1	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	1	3	1	4	3	2	44
8	4	4	2	4	2	2	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	2	65
9	4	5	3	5	3	2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	2	4	4	2	70
10	3	3	4	5	3	3	1	4	2	4	3	3	3	1	2	1	5	3	3	56
11	5	4	3	5	2	4	3	4	5	5	4	4	2	3	3	2	4	5	2	69
12	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	3	3	2	4	5	3	75
13	5	4	3	5	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3	3	5	5	3	76
14	4	4	3	5	3	4	3	4	4	5	4	3	5	2	3	3	5	5	3	72
15	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	2	3	4	4	4	69
16	5	3	2	5	2	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	3	5	5	3	71
17	4	5	3	5	3	5	2	3	4	5	3	3	5	2	3	3	4	4	3	69
18	5	4	3	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	5	5	4	72
19	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	2	5	5	3	73
20	4	5	3	5	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	69
21	5	5	3	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	2	3	2	5	5	3	74
22	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	3	5	5	3	75
23	4	4	3	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	5	65
24	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	2	3	4	4	2	68
25	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	75
26	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	2	2	3	5	4	3	73
27	5	5	3	2	3	4	4	4	2	5	2	4	3	3	1	1	3	3	1	58
28	4	4	4	5	3	5	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	71

Responden	Nomor Butir Pertanyaan																			Total Nilai
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
29	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	2	4	5	3	1	3	3	3	1	47
30	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	3	5	5	2	2	3	4	5	2	71
31	5	4	4	5	2	5	2	4	4	5	4	5	5	3	2	3	5	4	3	74
32	5	5	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	3	77
33	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	76
34	5	5	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	2	2	2	5	5	2	73
35	5	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	2	2	4	4	3	69

HASIL VALIDITAS X1 (PEMBERDAYAAN)

Correlations

		TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	.622(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.2	Pearson Correlation	.595(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.3	Pearson Correlation	.593(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.4	Pearson Correlation	.599(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.5	Pearson Correlation	.520(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
X1.6	Pearson Correlation	.564(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.7	Pearson Correlation	.490(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	35
X1.8	Pearson Correlation	.615(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.9	Pearson Correlation	.700(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.10	Pearson Correlation	.615(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35

		TOTAL
X1.11	Pearson Correlation	.561(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.12	Pearson Correlation	.392(*)
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	35
X1.13	Pearson Correlation	.370(*)
	Sig. (2-tailed)	.029
	N	35
X1.14	Pearson Correlation	.493(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	35
X1.15	Pearson Correlation	.509(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	35
X1.16	Pearson Correlation	.532(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
X1.17	Pearson Correlation	.542(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
X1.18	Pearson Correlation	.635(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
X1.19	Pearson Correlation	.587(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI RELIABILITY X1 (PEMBERDAYAAN)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	25.0
	Excluded ^a	105	75.0
	Total	140	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	19

Tabel Daftar Nilai per Butir Pertanyaan pada Variabel Motivasi

Responden	Nomor Butir Pertanyaan						Total Nilai
	1	2	3	4	5	6	
1	5	4	5	3	5	5	27
2	5	3	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	3	5	5	25
5	4	4	5	4	4	5	26
6	2	3	3	4	4	5	21
7	1	2	3	3	2	1	12
8	3	3	3	4	3	3	19
9	4	3	4	4	3	3	21
10	2	2	4	3	3	2	16
11	3	3	4	4	4	3	21
12	4	4	4	5	3	4	24
13	3	5	4	4	4	4	24
14	4	4	5	5	4	4	26
15	3	2	3	3	4	3	18
16	3	3	4	5	3	4	22
17	3	3	4	4	4	3	21
18	4	4	3	3	4	4	22
19	3	4	4	4	5	4	24
20	3	3	5	4	3	3	21

Responden	Nomor Butir Pertanyaan						Total Nilai
	1	2	3	4	5	6	
21	3	3	5	5	4	4	24
22	3	3	4	3	4	3	20
23	4	3	4	4	3	3	21
24	2	3	3	5	3	3	19
25	3	4	4	4	5	4	24
26	4	4	4	5	4	4	25
27	4	3	5	4	2	3	21
28	3	4	4	4	4	3	22
29	1	2	4	4	1	2	14
30	3	2	4	4	4	3	20
31	4	3	5	3	4	4	23
32	4	3	4	4	5	3	23
33	4	4	4	4	4	4	24
34	3	3	4	5	4	3	22
35	2	2	4	3	3	2	16

HASIL VALIDITAS X2 (MOTIVASI)

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.560**	.438**	.069	.510**	.637**	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.695	.002	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X2.2	Pearson Correlation	.560**	1	.233	.249	.531**	.721**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000		.178	.149	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X2.3	Pearson Correlation	.438**	.233	1	.143	.122	.287	.499**
	Sig. (2-tailed)	.008	.178		.411	.483	.094	.002
	N	35	35	35	35	35	35	35
X2.4	Pearson Correlation	.069	.249	.143	1	-.078	.183	.334
	Sig. (2-tailed)	.695	.149	.411		.657	.292	.050
	N	35	35	35	35	35	35	35
X2.5	Pearson Correlation	.510**	.531**	.122	-.078	1	.641**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.483	.657		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X2.6	Pearson Correlation	.637**	.721**	.287	.183	.641**	1	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.094	.292	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35
TOTAL	Pearson Correlation	.812**	.816**	.499**	.334	.712**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.050	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

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

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	20.0
	Excluded ^a	140	80.0
	Total	175	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	6

Tabel Daftar Nilai per Butir Pertanyaan pada Variabel Kinerja

Responden	Nomor Butir Pertanyaan					Total Nilai
	1	2	3	4	5	
1	5	5	4	4	4	22
2	5	5	4	4	5	23
3	3	4	5	4	4	20
4	4	3	3	4	4	18
5	4	4	4	5	4	21
6	4	4	4	3	3	18
7	2	1	2	3	1	9
8	3	4	4	4	4	19
9	4	4	4	3	4	19
10	4	3	3	3	2	15
11	3	3	4	2	2	14
12	4	4	4	4	4	20
13	3	4	2	3	3	15
14	4	3	4	4	4	19
15	4	4	4	3	4	19
16	3	4	4	4	4	19
17	4	4	4	4	4	20
18	4	3	4	5	4	20
19	4	4	5	4	4	21
20	3	3	4	4	4	18

Responden	Nomor Butir Pertanyaan					Total Nilai
	1	2	3	4	5	
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	5	5	5	23
23	3	4	4	4	4	19
24	4	4	4	3	3	18
25	3	4	5	5	4	21
26	4	4	3	4	4	19
27	4	3	3	4	2	16
28	4	3	4	5	4	20
29	2	4	2	4	3	15
30	4	4	3	5	4	20
31	4	4	3	5	4	20
32	3	2	3	4	1	13
33	4	4	4	4	4	20
34	5	4	4	4	3	20
35	3	4	4	4	3	18

HASIL VALIDITAS Y (KINERJA)

Correlations							
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	.461**	.324	.190	.430**	.650**
	Sig. (2-tailed)		.005	.058	.273	.010	.000
	N	35	35	35	35	35	35
Y.2	Pearson Correlation	.461**	1	.406*	.180	.693**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.005		.015	.300	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
Y.3	Pearson Correlation	.324	.406*	1	.233	.551**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.058	.015		.178	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35
Y.4	Pearson Correlation	.190	.180	.233	1	.516**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.273	.300	.178		.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35
Y.5	Pearson Correlation	.430**	.693**	.551**	.516**	1	.901**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.001	.002		.000
	N	35	35	35	35	35	35
TOTAL	Pearson Correlation	.650**	.765**	.701**	.582**	.901**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

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

UJI RELIABILITY Y (KINERJA)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	16.7
	Excluded ^a	175	83.3
	Total	210	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	5

HASIL PERHITUNGAN REGRESI

Correlations

		Y (Kinerja)	X1 (Pemberdayaan)	X2 (Motivasi)
Pearson Correlation	Y (Kinerja)	1.000	.666	.574
	X1 (Pemberdayaan)	.666	1.000	.847
	X2 (Motivasi)	.574	.847	1.000
Sig. (1-tailed)	Y (Kinerja)	.	.000	.000
	X1 (Pemberdayaan)	.000	.	.000
	X2 (Motivasi)	.000	.000	.
N	Y (Kinerja)	35	35	35
	X1 (Pemberdayaan)	35	35	35
	X2 (Motivasi)	35	35	35

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 ^a	.444	.409	2.20778

a. Predictors: (Constant), X2 (Motivasi), X1 (Pemberdayaan)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.711	3.484		.491	.627			
	X1 (Pemberdayaan)	.233	.091	.637	2.565	.015	.666	.413	.338
	X2 (Motivasi)	.029	.211	.035	.140	.890	.574	.025	.018

a. Dependent Variable: Y (Kinerja)



CURRICULUM VITAE

Nama : Alvin Arifin
Nomor Induk Mahasiswa : 0910320008
Tempat dan tanggal lahir : Bangkalan, 28 November 1991
Pendidian : 1. SD Negeri Kepanjin Tamat Tahun 2003
2. SMP Negeri 1 Sumenep Tamat Tahun 2006
3. SMA Negeri 1 Sumenep Tamat Tahun 2009
Pengalaman Organisasi : 1. Remaja Musholla SMA Negeri 1 Sumenep
2. Juventus Club Indonesia Chapter Malang





YAMAHA

SANTOSO MOTOR

CV. CATUR PERKASA MANUNGGAL

Jl. Sumber Kembar 5 Dampit Malang Telp. (0341) 898466 - Fax (0341) 898467

SURAT KETERANGAN RISET Nomor: SR/R/I/02/2014

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suharyanto
Jabatan : Shop Manager
Alamat : Sumberayu rt 02 rw 23
Pamotan - Dampit Malang

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Alvin Arifin
NIM : 0910320008
Tempat Kuliah : Universitas Brawijaya

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan kegiatan penelitian di CV. Catur Perkasa Manunggal. Selama penelitian di CV. Catur Perkasa Manunggal yang bersangkutan menyebabkan beberapa kuisioner yang digunakan sebagai bahan dalam penelitian.

Demikian surat keterangan penelitian ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 10 JANUARI 2014



CV. CATUR PERKASA MANUNGGAL

Jl. Sumber Kembar No. 5

Dampit - Malang

SUHARYANTO