

**Pengaruh *Self-Efficacy*, *Coaching* dan *Empowerment* Terhadap Kinerja Karyawan CV.
Laxita Paramitha Semarang**

(Studi pada Mahasiswa S1 Universitas Diponegoro)

Salsabila Adissa Maharani¹ & Widiartanto²

Departemen Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto SH Tembalang Semarang 50239, Phone : +622476486851
Email korespondensi: adissamaharani@gmail.com

ABSTRACT

So far, unstable employee performance has been a problem for both small and large companies. One of the factors that affect the stability of performance is the level of self-efficacy owned by employees. By knowing how much employee confidence, it will be easier for companies to develop performance improvement strategies. Therefore, the research was conducted with the aim to find out how big the influence of self-efficacy, coaching and empowerment on employee performance on CV. Laxita Paramitha Semarang.

Type of research used is eksplanatory research, with the samples of 43 respondents using saturated sampling approach. Data collection using questionnaire with Likert measurement scale. Data analysis method used is validity and reliability test, multiple linear regression test, classical assumption test, regression test, coefficient of determination (Adjusted R Square), significance of t test and F test, and cross tabulation. The results indicate that the variables of self-efficacy, coaching and empowerment each have a significant and positive influence on employee performance.

From the test results known for self-efficacy variable has a coefficient of determination of 29.3% and T variable test of self-efficacy equal to t count 4,287 > t table 2,0195. Coefficient of determination for coaching variable equal to 68% and T variable test of coaching equal to t count 2,025 > t table 2,0195. The coefficient of determination for empowerment variable is 30.3% and Test t empowerment variable t count 4.338 > t table 2.0195. Test F of F arithmetic 11,010 > F table 3.2317 and free from the classical assumption.

The conclusion in this research is self-efficacy is the factor that most influence the work performance in the company, the application of good coaching and the willingness of management in giving empowerment. There is a positive and significant influence between all independent variables on the dependent variable, either partially or simultaneously. As for suggestions for the company is to pay more attention to employee competence, periodic evaluation of supervisor performance and better dialogue between management and employees.

Keywords : Self-Efficacy, Coaching, Empowerment, Employee Performance

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

ABSTRAK

Selama ini, kinerja karyawan yang tidak stabil telah menjadi permasalahan baik bagi perusahaan kecil maupun besar. Salah satu faktor yang mempengaruhi kestabilan kinerja adalah tingkat *self-efficacy* yang dimiliki oleh karyawan. Dengan mengetahui seberapa besar rasa percaya diri karyawan, akan lebih mudah bagi perusahaan untuk menyusun strategi peningkatan kinerja. Oleh karena itu diadakan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* terhadap kinerja karyawan pada CV. Laxita Paramitha Semarang.

Tipe penelitian yang digunakan adalah *eksplanatory research*, dengan jumlah sampel sebanyak 43 responden menggunakan pendekatan sampling jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran likert. Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji regresi linear berganda, uji asumsi klasik, uji regresi, koefisien determinasi (Adjusted R Square), signifikansi uji t dan uji F, serta tabulasi silang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian diketahui untuk variabel *self-efficacy* memiliki koefisien determinasi sebesar 29,3% dan uji t sebesar $t_{hitung} 4,287 > t_{tabel} 2,0195$. Koefisien determinasi untuk variabel *coaching* sebesar 68% dan uji t sebesar $t_{hitung} 2,025 > t_{tabel} 2,0195$. Koefisien determinasi untuk variabel *empowerment* sebesar 30,3% dan uji t sebesar $t_{hitung} 4,338 > t_{tabel} 2,0195$. Uji F sebesar $F_{hitung} 11,010 > F_{tabel} 3,2317$ dan bebas dari asumsi klasik.

Kesimpulan dalam penelitian ialah *self-efficacy* merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, penerapan *coaching* yang sudah baik dan kesediaan pihak manajemen dalam memberikan *empowerment*. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara seluruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Adapun saran untuk perusahaan yaitu untuk lebih memperhatikan kompetensi karyawan, evaluasi berkala mengenai kinerja *supervisor* serta dialog antar pihak manajemen dan karyawan yang lebih baik.

Kata Kunci : *Self-Efficacy*, *Coaching*, *Empowerment*, Kinerja Karyawan

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

Latar Belakang

Salah satu aspek paling penting yang mempengaruhi perusahaan dalam mencapai keberhasilan adalah kinerja dari karyawannya. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku disebuah perusahaan (Robbins, 2001). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal. Tidak semua sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menganalisa faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena belum tentu setiap karyawan memiliki kemampuan, keterampilan serta keyakinan diri yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya. Walaupun memiliki potensi-potensi yang dapat dikembangkan, jika karyawan tidak memiliki keyakinan dalam dirinya maka kontribusi yang diberikan untuk perusahaan tidaklah optimal.

Keyakinan akan kemampuan diri dalam menyelesaikan suatu masalah atau pekerjaan disebut dengan *self-efficacy*. Menurut Bandura (1994) *Self Efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja tertentu yang berpengaruh atas peristiwa kehidupan mereka. *Self-efficacy* mempengaruhi motivasi diri dan tindakan melalui dampak yang diberikan terhadap tujuan dan aspirasi. Hal ini sebagian atas dasar keyakinan bahwa seseorang memilih apa tujuan dari melakukan tantangan, berapa banyak usaha untuk berinvestasi dalam usaha tersebut, dan berapa lama untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan (Bandura, 1997)

Selain aspek internal individu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh dukungan eksternal yang diberikan oleh perusahaan. *Coaching* adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Jacques, 1994). Menurut Champates (2006), *coaching* adalah hal penting untuk meningkatkan kinerja. Atasan perlu menspesifikasikan kepada karyawan mengenai perilaku dan hasil kerja seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam prakteknya, atasan melakukan interaksi langsung kepada bawahannya dalam hal berbagi pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman kerja yang dalam penerapannya dapat dilakukan setiap hari baik di dalam kantor maupun lapangan, secara formal maupun informal.

Faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *empowerment*. Straub (1989; dalam Sadarusman, 2004), mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan Tjiptono (2000:128), menyatakan bahwa *Empowerment* atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai melibatkan karyawan yang benar-benar berarti atau signifikan. Agar dapat terus berkembang, karyawan membutuhkan ruang untuk mengaktualisasikan diri baik secara mental maupun kemampuan. Karyawan yang diberikan *empowerment* akan menunjukkan sikap yang lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan yang ada. fleksibilitas ini dapat terjadi karena dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan mempunyai wewenang untuk mengambil suatu keputusan dan tidak selalu memerlukan ijin dari atasan.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan oleh penulis diatas, maka penelitian ini diberi judul “**Pengaruh *Self-Efficacy*, *Coaching* dan *Empowerment* Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang**”.

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan (2) Apakah *coaching* berpengaruh terhadap kinerja karyawan? (3) Apakah *empowerment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan? (4) Apakah *self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan CV. Laxita Paramitha. (2) Untuk mengetahui pengaruh *coaching* terhadap kinerja karyawan CV. Laxita Paramitha (3) Untuk mengetahui pengaruh *empowerment* terhadap kinerja karyawan CV. Laxita Paramitha (4) Untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* terhadap kinerja karyawan di PT. CV. Laxita Paramitha.

Kerangka Teori

1. *Self-efficacy*

Self-efficacy didefinisikan sebagai kepercayaan seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki untuk menghasilkan tingkat kinerja yang telah ditetapkan (Bandura, 1994).

2. *Coaching*

Kirkpatrick (2006) beranggapan bahwa *on the job coaching* merupakan hal yang diperlukan untuk menolong karyawan untuk meningkatkan performa mereka. Hal ini selaras dengan Stone (2007: 11) yang beranggapan bahwa *coaching* adalah proses dimana seorang individu mendapatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengembangkan dirinya secara profesional.

3. *Empowerment*

Menurut Khan (1997) *empowerment* dapat diinterpretasikan sebagai hubungan personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dengan pihak manajemen dengan tujuan perbaikan secara terus menerus. Hubungan personal ini diartikan oleh Thomas (1990) sebagai pemberian wewenang atau otoritas.

4. Kinerja

Robbins (2001:184) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Hipotesis

Adapun hipotesis penelitian ini adalah:

1. Diduga variabel *self-efficacy* (X_1) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y)
2. Diduga variabel *coaching* (X_2) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y)
3. Diduga variabel *empowerment* (X_3) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y)
4. Diduga variabel *self-efficacy* (X_1), *coaching* (X_2) serta *empowerment* (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y)

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah *explanatory research*, yaitu, penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2010:10).

Populasi pada penelitian ini adalah Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010: 116). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *non-probability* yang di dalamnya menerapkan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2010: 122) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Laxita Paramitha yang berjumlah 43 orang.

Hasil Penelitian

No	Uji Hipotesis	Hasil			Keterangan
		t hitung	Determinasi	Analisis Regresi Linear	Hipotesis
1	Pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap kinerja	4,287	29,3%	0,588	Ha diterima
2	Pengaruh <i>coaching</i> terhadap kinerja	2,025	68%	0,302	Ha diterima
3	Pengaruh <i>empowerment</i> terhadap kinerja	4,338	30,3%	0,525	Ha diterima
4	Pengaruh <i>self-efficacy</i> , <i>caoaching</i> dan <i>empowerment</i> terhadap kinerja	11,010 (F hitung)*	41,7%	0,420 (<i>self-efficacy</i>) 0,028 (<i>coaching</i>) 0,376 (<i>empowerment</i>)	Ha diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian *self-efficacy* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Laxita Paramitha. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi yang menghasilkan koefisien positif sebesar 0,588 dan berpengaruh secara signifikan dengan hasil uji signifikansi t-hitung ($4,287 > t\text{-tabel} (2,0195)$). *Self-efficacy* memiliki sumbangan atau kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 29,3% % dilihat dari hasil uji determinasi.

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

Berdasarkan hasil penelitian *coaching* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Laxita Paramitha. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi yang menghasilkan koefisien positif sebesar 0,302 dan berpengaruh secara signifikan dengan hasil uji signifikansi t-hitung (2,025) > t-tabel (2,0195). *Coaching* memiliki sumbangan atau kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 68% dilihat dari hasil uji determinasi.

Berdasarkan hasil penelitian *empowerment* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Laxita Paramitha. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi yang menghasilkan koefisien positif sebesar 0,525 dan berpengaruh secara signifikan dengan hasil uji signifikansi t-hitung (4,388) > t-tabel (2,0195). *Coaching* memiliki sumbangan atau kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 30,3% dilihat dari hasil uji determinasi.

Secara bersama-sama, *self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dapat dilihat dari hasil analisis regresi yang menghasilkan koefisien positif sebesar 0,677. Didapati *self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* bersama-sama mempengaruhi kinerja sebesar 41,7% sedangkan sisanya adalah sebesar 58,3% merupakan kontribusi dari variabel lain selain variabel dalam penelitian ini. Berdasarkan uji F didapati pengaruh dari *self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* secara bersama-sama adalah sebesar F hitung 11,010 > F tabel 3,2317 terhadap kinerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Dalam penelitian ini, *self-efficacy* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan persentase sumbangan pengaruh sebesar 29,3% serta t hitung (4,287) > t tabel (2,0195). Hal tersebut menyatakan bahwa semakin tinggi *self-efficacy* yang dimiliki, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
2. Dalam penelitian ini, *coaching* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja dengan persentase sumbangan pengaruh sebesar 68% serta t hitung (2,025) > t tabel (2,0195). Hal tersebut menyatakan bahwa semakin baik *coaching* yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
3. Dalam penelitian ini, *empowerment* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja dengan persentase sumbangan pengaruh sebesar 30,3% serta t hitung (4,388) > t tabel (2,0195). Hal tersebut menyatakan bahwa semakin baik *empowerment* yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
4. *Self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dengan persentase sumbangan pengaruh sebesar 41,7% serta f hitung (11,010) > f tabel (3,2317). Hal tersebut menyatakan bahwa jika secara variabel *self-efficacy*, *coaching* dan *empowerment* diperhatikan dan dijalankan dengan baik, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan CV. Laxita Paramitha juga akan semakin baik.

Saran-saran

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban responden, saran yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan perlu memperhatikan tingkat *self-efficacy* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Karena, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa diantara variabel-variabel independen yang mempengaruhi kinerja

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

karyawan, *self-efficacy* merupakan variabel dengan pengaruh terbesar dalam penentuan kinerja seseorang.

2. Perusahaan perlu memperhatikan kinerja *supervisor* tiap departemen karena berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa terjadi ketidakmerataan pembinaan yang dilakukan. Beberapa karyawan merasa tidak dibina dengan baik sehingga perlu mencari berbagai informasi yang seharusnya diberikan oleh *supervisor* ke sesama karyawan.
3. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan dan mengelola potensi-potensi yang dimiliki karyawan. Akan baik bagi karyawan untuk mengasah keahlian dan meningkatkan rasa percaya diri dengan cara mendapatkan kesempatan untuk memperoleh pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih.
4. Perlu adanya dialog antara pihak manajemen dan karyawan secara rutin. Dengan adanya kegiatan ini, pihak manajemen dapat mengetahui apa saja yang dibutuhkan karyawan agar dapat berkembang dan dapat memberikan pengertian jika seandainya ada beberapa hal yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan.

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

Daftar Pustaka

- Bandura, A. 1991. *Self-efficacy conception of anxiety*. In R. Schwarzer & R. A. Wicklund (Eds.), *Anxiety and Self-focused Attention*, (pp. 89-110). New York: Harwood.
- Bandura. 1994. Self-efficacy. In. V. S. Ramachaudrant (Ed). *Encyclopedia of Human Behavior* (vol.4.pp.71-81) New York: Academic Press.
- Bandura, A. 1977. *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*, (vol.84.pp.191-215).
- Bandura, A. 2001. Guide for constructing self-efficacy scales. In G. V . Caprara (Ed.), *La valutazione dell 'autoefficacia* [The assessment of self-efficacy] (pp. 15-37). Trento: Erickson.
- Champathes, M. R.. 2006. Coaching For Performance Improvement: The Coach Model. *Development and Learning in Organizations*, 20(2), pp: 17–18.
- Chasanah, Nur. 2008. Analisis Pengaruh Empowerment, Self-Efficacy dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol 12 No 4, hal 637 – 647.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi manajemen dan Organisasi*, 3 (1): 12.
- Jaques, Elliot dan Stephen D. Clement. 1994. *Executive Leadership*. Cambridge: Scason Hall Publisher Ltd.
- Kambey, Fendy Levy. 2013. Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Khan, Sharafat, 1997, They Key to being a Leader Company: Empowerment, *Journal Personality and Partisipation*, p.44-45.
- Kirkpatrick, Donald L. dan James D. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Lin, Weipeng, dkk. 2016. Leading future Orientations fpr Current Effectiveness: The Role of Engagement and Supervisor Caoching in Linking Future Workself Salience to Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92 (2016): 145-156.

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

- Luthans, Fred. 1998. *Organisasi Behavior*, Eighth Edition. New York: McGraw-Hill Intemasional Book Company.
- Mahardiani. 2004. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*, alih bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Mejia, Luis R. Gomez, dkk. 2004. *Managing Human Resources*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, Fourth Edition.
- Nugroho,Eko dkk. 2013. The Influence of Coaching on Work Motivation and Individual Performance (A Case Study On Employess at Support Service Unit of Service Production Departement Nickel Indonesia Tbk). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 3 (2).
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Edisi 8*. Jakarta: Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Sadarusman, Eka. 2004. *Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan, Fokus Ekonomi*, Vol.3, No 2.
- Sharif, Muhammad Tariq., Zeeshan Ashraf, and Muhammad Aslam. 2011. The Impact of Work Life Policies, Empowerment and Training and Development on Employee Performance with the Mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Procedia Journal of Business Management*, 7 (17): 1618-1624.
- Singarimbun M, dan Effendi, S.(1986). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial.
- Stone,M.Florence. 1998. *Human Resource Management*, Third Edition. Australia: John Willey & Sons Australia, Ltd .
- Stone,M.Florence. 2007. *Coaching,Counseling & Mentoring*. New York : Amacom.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suparmoko. 1999. *Metode Penelitian Praktis : Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Ekonomi dan Bisnis*. Purwokerto: BPFY Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro

Thomas, K.W. dan Velthouse. B.A. 1990. Cognitive Elements Of Empowerment: An “Interpretative” Model Of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. 15: 666-681.

Tjiptono, Fandy. 2000. Manajemen jasa, Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Andi.

¹Salsabila Adissa Maharani, Universitas Diponegoro, adissamaharani@gmail.com

²Widiartanto, Universitas Diponegoro