

ANTESEDEN PEMBERDAYAAN KARYAWAN BANK DAN KONSEKUENSINYA TERHADAP KINERJA INDIVIDU

Yuni Siswanti
Anis Siti Hartati

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta
Jl. SWK No.104 Condong Catur Sleman Yogyakarta, 55281.

Abstract

This study investigated the impact of mediation effect of empowerment to relation among locus of control, organization tenure, education, leadership, and team's strength of team, belief of team, organizational culture, and Leader Member Exchange to employee performance. The Participants were employees (n=134) from some private banks in Jogjakarta with purposive sampling. We used SEM to test hypotheses. Findings showed that: (1) empowerment had direct effect to employee performance (H_1 supported), and (2) empowerment became partially mediated variable among locus of control, organization tenure, education, leadership, strength of team, belief of team, organizational culture, and Leader Member Exchange (LMX) to employee performance (H_2 supported). Locus of control, organization tenure, education, leadership, strength of team, belief of team, organizational culture, and Leader Member Exchange had direct effect to employee performance.

Keywords: *empowerment, employee performance, locus of control, organizational tenure, education, leadership, strength and believe of team, leader member exchange*

Dalam merespon persaingan global yang bergerak sangat cepat, sebagian besar perusahaan memiliki kebijakan sendiri dalam hal melakukan perubahan struktural. Untuk meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi dalam organisasi mereka, perusahaan-perusahaan tersebut mengganti struktur manajemen hirarki yang bersifat tradisional menjadi struktur yang berbasis pada pemberdayaan (Arnold *et al.*, 2000).

Pemberdayaan di tempat kerja merupakan konsekuensi pimpinan perusahaan menyikapi potensi karyawan (Nugroho, 2004). Pemimpin harus

mampu menggerakkan atau memberdayakan anggotanya agar memiliki pola pikir yang baru dan mampu mengembangkan kreativitas, gagasan/ide-ide yang cemerlang untuk kesuksesan organisasi (Nawawi, 2003). Penggunaan hirarki komando dan pengawasan ketat (*command and control*) semakin ditinggalkan karena pendekatan ini tidak dapat mendeteksi terjadinya perubahan untuk meningkatkan kompetensi SDM. Pemberdayaan merupakan pengakuan atas kemampuan seseorang dalam mencapai kinerja operasional (Azar & Momeni 2009). Konsep *empowerment* selain desentralisasi

Korespondensi dengan Penulis:

Yuni Siswanti: Telp./Fax. +62 274 486 372

E-mail: yuni_sis2@yahoo.co.id

dan pengurangan lapisan manajerial (*delayering*) telah meningkatkan tanggung jawab manajemen SDM dari para manajer lini yang sebenarnya terlibat dalam kegiatan sehari-hari dengan staf mereka (Nangoi, 2001).

Secara umum, pemberdayaan karyawan dipandang sebagai sebuah konsep yang mendalam yang diimplementasikan dalam hal bagaimana karyawan dapat mencapai kepuasan kerja dan kinerja individu (Al-Swidi *et al.*, 2012). Beberapa literatur mengenai pemberdayaan, menjelaskan efek dari kualitas hubungan antara supervisor dengan anak buahnya dalam mempertimbangkan kinerja keseluruhan dari anggota-anggotanya (Jha & Nair, 2008).

Keterbatasan dari penelitian Koberg *et al.*, (1999) adalah meninjau pada aspek kognitif saja. Menurut Al-Swidi *et al.* (2012), pengaruh kritis terhadap individu menyangkut aspek kognitif, afektif, dan konatif. Afektif dan konatif belum diteliti oleh Koberg *et al.* (1999), padahal kedua aspek ini sangat menentukan eksistensi individu. Koberg *et al.* (1999) membangun penelitian pada industri rumah sakit, sementara peneliti akan mencoba menerapkan pada bank swasta.

Lingkungan bank swasta sangat sarat dengan tuntutan dan persaingan. Belum banyak penelitian yang mengkaji efektivitas program pemberdayaan ini. Penulis mencoba meneliti berbagai dimensi yang menentukan keberhasilan sebuah proses pemberdayaan.

Pemberdayaan di berbagai instansi di Indonesia dewasa ini ternyata memberi andil cukup besar untuk keefektifan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada beberapa organisasi yang sukses di Indonesia, seperti PT Telkom dan sebagainya mampu bangkit dari keterpurukan karena pimpinan mereka melakukan proses pemberdayaan terhadap karyawannya, menjalin kerja sama yang sangat baik dengan karyawan (kualitas LMX tinggi), dan menaruh kepercayaan besar pada bawahan (Kasali, 2005).

Peran pemimpin dalam proses peningkatan pemberdayaan terhadap pegawai sangat dibutuhkan, karena dengan pemberdayaan ini setiap pegawai memperoleh kesempatan sama untuk menerima pendelegasian wewenang dan memperoleh kepercayaan penuh dari pimpinan. Pada instansi bank terutama bank swasta, sebelum pimpinan berani melakukan proses pemberdayaan kepada anggota-anggotanya, diperlukan analisis yang cermat dari pimpinan mengenai tingkat *locus of control*, tingkat pendidikan, kekuatan dan kepercayaan kelompok yang terjadi dalam diri pegawai bank yang dipimpin, serta sejauh mana pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi selama ini.. Faktor hubungan pertukaran kerja antara pimpinan-anggota (*leader-member exchange/ LMX*) yang selama ini dibina pun perlu dipertimbangkan sebelum pimpinan melaksanakan proses pemberdayaan kepada anggotanya. Mengingat bank merupakan organisasi yang menuntut perubahan sesuai kebutuhan pasar dengan segera, maka pimpinan juga dituntut melakukan proses pemberdayaan dengan melihat perkembangan pasar, agar pemberdayaan tidak sia-sia. Setelah proses pemberdayaan dilakukan dalam jangka waktu tertentu, selanjutnya pimpinan perlu melihat dan menganalisis apakah pemberdayaan tersebut berhasil meningkatkan kinerja individu anggota-anggotanya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah *locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan *leader-member exchange* (LMX) memengaruhi keberhasilan pemberdayaan pegawai bank swasta di Yogyakarta dan apakah pemberdayaan terhadap pegawai bank ini berpengaruh langsung terhadap kinerja individu mereka.

Pemberdayaan

Menurut Conger & Kanungo (1988), pemberdayaan (*empowerment*) adalah sebuah konstruk

yang digunakan bagi para teoritis bagaimana menjelaskan efektivitas sebuah organisasi. Konstruksi ini diperluas bagaimana perilaku organisasional mengembangkan masalah ketidakberdayaan bagi kaum minoritas seperti wanita, individu berkulit hitam, maupun kaum cacat. Cummins (2001) memberikan konsepsi tentang *student empowered* sebagai pelajar yang dikembangkan kemampuannya, kematangannya (*confidence*), serta motivasi sehingga mereka sukses secara akademik. Cummins (2001) mengidentifikasi kerangka untuk mempromosikan pemberdayaan di antara pelajar dari sosial grup yang dominan. Ford & Fottler (1995) menyebutkan pemberdayaan melibatkan pemberian wewenang untuk mengambil keputusan dan pemberian tanggung jawab dan manajer kepada karyawan. Ada asumsi yang tidak tertulis bahwa pemberdayaan karyawan secara umum merupakan strategi efektif manajemen (Spreitzer, 1994). Manfaat yang akan diperoleh adalah karyawan akan meningkat loyalitasnya, kepuasan kerjanya, kinerjanya, serta rasa memiliki terhadap organisasi dimana dia bekerja (Bowen & Lawler, 1992).

Pemberdayaan melebihi delegasi wewenang. Karyawan diperlakukan sebagai mitra kerja sehingga ikut merasa memiliki dan bertanggung jawab atas aset perusahaan. Dengan pemberdayaan, karyawan diberi kemampuan dan kesempatan untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan implementasi dari rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan atau tanggung jawab kelompok (Hartati & Siswanti, 2011). Pemberdayaan harus disertai dengan pemberian kekuasaan (*power*) dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dan berimplikasi positif bagi peningkatan kompetensi/kapasitas mereka. Dengan pemberdayaan, tenaga kerja diharapkan dapat melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan atasan/pimpinan secara baik. Dengan demikian pemberdayaan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kinerja

Kinerja (*prestasi/performance*) adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin & Russel, 1993). Menurut Prawirosentono (1999), *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi organisasi dan kinerjanya. Diantaranya adalah: keefektifan dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

Locus of Control

Merupakan keyakinan individu menentukan kadar sejauh mana mereka meyakini bahwa perilaku mereka berpengaruh terhadap apa saja yang terjadi atas mereka (White & Puckett, 2011). Individu percaya bahwa mereka menguasai/mengendalikan diri atas apapun yang terjadi pada dirinya. Individu yang lain percaya bahwa apapun yang terjadi atas dirinya dapat berarti menguntungkan. Ada dua tipe dari *locus of control*, yakni *internal locus of control* dan *external locus of control*. Seseorang yang percaya, bahwa nasibnya dikendalikan oleh mereka sendiri disebut *internal locus of control*, sedangkan seseorang yang mempercayai bahwa nasib mereka dikendalikan oleh oleh hal-hal yang terjadi di luar dirinya disebut *external locus of control*. Persepsi seseorang yang didasarkan pada sumber nasibnya itulah yang sering disebut *locus of control* (Rotter, 1954).

Pendidikan

Pendidikan berpengaruh terhadap persepsi orang yang diberdayakan. Semakin tinggi tingkat

pendidikan seseorang, semakin meningkat mobilitas kariernya dan keinginan untuk mengembangkan identitas kepribadiannya juga makin tinggi (Kram, 1983). Di samping itu, orang yang berpendidikan akan senang diberdayakan karena dia menyadari bahwa dengan diberdayakan, ia memperoleh kepercayaan/penghargaan dari atasan, sehingga terbentuk kepercayaan diri yang makin baik. Orang yang berpendidikan, lebih memiliki kemampuan (kompeten), lebih mudah diberi pengertian dan sangat memengaruhi pekerjaannya (Cordery *et al.*, 1992).

Jenis Kelamin

Jenis kelamin diduga berpengaruh terhadap pemberdayaan. Secara umum, bangsa timur lebih memberdayakan kaum laiki-laki daripada wanita, meskipun lambat laun pemikiran ini bergeser sejalan dengan era globalisasi. Tinggi atau rendahnya pengaruh ini ditentukan oleh karakteristik industri. Bila industrinya adalah rumah sakit, tentu banyak kaum wanita yang diberdayakan. Penelitian Koberg tidak menemukan pengaruh signifikan, ini dimungkinkan karena kesadaran akan paradigma diversitas karyawan. Organisasi modern tidak lagi memandang bahwa wanita sebagai penghambat kinerja perusahaan, sehingga karir baik pria maupun wanita adalah sama (Luthan, 1998). Karena alasan tersebut, maka penelitian ini meniadakan faktor gender dalam pengambilan keputusan tentang pemberdayaan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoercive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu (Morgan *et al.*, 2005). Kepemimpinan menyangkut hal mengatasi perubahan, menetapkan arah dengan mengembangkan visi terhadap masa depan, mempersekutukan orang dengan mengkomunikasikan ber-

bagai hal untuk mengurangi rintangan/hambatan dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan yang kuat merupakan hal penting dalam mencapai tingkat keefektifan organisasional secara optimal. Kepemimpinan juga berarti proses memengaruhi pihak lain untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan (Lussier, 2005).

Kekuatan Kelompok

Kelompok dalam artian organisasi adalah sistem yang diorganisasikan dari dua atau lebih orang yang saling berhubungan sehingga sistem tersebut melakukan beberapa fungsi, mempunyai seperangkat standar hubungan, peranan antar anggotanya, dan norma yang mengatur kelompok serta anggota-anggotanya (Hu & Liden, 2011). Individu bergabung dalam kelompok baik formal maupun informal disebabkan karena beberapa faktor, misalnya: menginginkan keamanan, status, penghargaan diri, pertalian, kekuasaan, prestasi yang baik, alasan ekonomi.

Kepercayaan Kelompok

Kepercayaan yang tinggi diantara anggota kelompok akan meningkatkan kesadaran setiap anggota kelompok untuk diberdayakan karena masing-masing anggota kelompok menyadari bahwa kepercayaan yang terwujud antar anggota adalah salah satu wujud penghargaan pimpinan atas prestasi mereka dan mereka merasa dibutuhkan (Robbins, 2010).

Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu nilai, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Secara pragmatis, budaya organisasi (perusahaan) dapat diartikan sebagai norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan

dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap dan prioritas para anggotanya. (Haris, 2002). Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggotanya dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Pemberdayaan terhadap budaya organisasi menjadi sangat diperlukan di era saat ini karena pemberdayaan budaya organisasi mengandung makna memberikan kesempatan pada budaya organisasi agar lebih berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja individu untuk mencapai tujuannya (Siswanti, 2009).

Leader-Member Exchange (LMX)

Menurut Graen & Uhl-Bien (1995), LMX adalah pertukaran hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan. Liden & Graen (1980) menyatakan ada empat dimensi hubungan LMX, yaitu *contribution* (kinerja tugas melebihi deskripsi pekerjaan yang spesifik), *affect* (persahabatan dan kesenangan), *loyalty* (loyalitas dan kesamaan kewajiban), dan *professional respect* (tanggap terhadap kemampuan profesional). Hasil riset Agarwal & Sumita (2012) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara LMX dengan perilaku kerja karyawan. Hasil riset Graen & Uhl-Bien (1995) lainnya adalah terdapat hubungan yang kuat antar *dyad partner* dengan LMX, sehingga hubungan atasan-bawahan secara interaktif mempengaruhi kualitas LMX. Hasil penelitian Hartati & Siswanti (2011) diantaranya adalah: *locus of control* dan kekuatan kelompok tidak berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan. Sementara itu, pemberdayaan pegawai, pendidikan, kepemimpinan, kepercayaan kelompok, budaya organisasional, dan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan pegawai. Hasil riset Hassanpour *et al.* (2013) menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

HIPOTESIS

Berdasarkan konsep dan empiris yang telah dijelaskan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₁: pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu
- H₂: pemberdayaan memediasi pengaruh (*locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan LMX) terhadap kinerja individu

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai bank swasta di DIY. Sampel diambil dari pegawai yang telah bekerja di bank tersebut minimal 1 tahun, karena dalam kurun waktu 1 tahun tersebut pegawai diasumsikan telah merasakan pemberdayaan yang dilakukan pimpinannya. Metoda pengambilan sampel dengan *non probabilitas sampling* atau cara pengambilan sampel yang tidak menggunakan metoda acak, yaitu setiap elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk menjadi sampel (Sekaran, 1992).

Adapun teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yakni peneliti menentukan kriteria-kriteria tertentu, yakni pegawai yang telah bekerja di bank swasta yang bersangkutan selama satu (1) tahun. Kriteria jabatan supervisor atau pimpinan juga dipilih yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatannya minimal satu (1) tahun karena diasumsikan selama satu tahun tersebut mereka telah melaksanakan pemberdayaan bagi anggota-anggotanya.

Dengan pertimbangan jumlah variabel independen yang lebih dari satu, maka penentuan *sample size* penelitian dilakukan *rule of thumb* (petunjuk praktis) (Sekaran, 2002 yaitu untuk penelitian *multivariate* (termasuk *multiple regression*), *sample size*

harus beberapa kali lipat (sepuluh kali atau lebih) dari jumlah variabel penelitian. Karena variabel penelitian ada sepuluh (10), maka jumlah sample yang diambil adalah minimum 100 responden.

Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer (hasil jawaban kuesioner dari responden) dan data sekunder. Jenis kuesioner yang diajukan kepada responden dalam penelitian ini bersifat tertutup dan menanyakan persepsi karyawan bank tentang variabel *locus of control*, tekanan organisasi, tingkat pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, LMX, pemberdayaan, serta kinerja karyawan bank. Khusus untuk kuesioner LMX harus diisi oleh pegawai yang bersangkutan maupun supervisor (pimpinannya langsung) karena variabel LMX bersifat *dyad* (berpasangan). Sedangkan kuesioner kinerja individu diisi oleh supervisor (pimpinan) karena lebih objektif.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Koberg *et al.* (1999) yang mengkaitkan pengaruh *locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, pemberdayaan, serta kinerja dosen. Responden yang digunakan oleh Koberg, *et al.* (1999) diambil dari industri kesehatan. Koberg *et al.* (1999) juga merekomendasikan bahwa model penelitiannya dapat digunakan untuk industri lain baik manufacturing maupun jasa termasuk dunia perbankan.

Penelitian ini juga merupakan pengembangan dari penelitian Gomez & Rosen (2001) serta Siswanti (2009) yang meneliti pengaruh LMX dalam memediasi hubungan antara kepercayaan manajerial dan pemberdayaan. Hasil riset Siswanti (2009) bahwa kepercayaan manajerial berpengaruh langsung signifikan terhadap pemberdayaan, tanpa melalui LMX. Penelitian Siswanti juga menghasilkan bahwa LMX berpengaruh langsung dan signifikan terhadap pemberdayaan pegawai pada bagian Sekretariat Kabupaten Bantul. Penelitian ini juga pengembangan dari riset Hartati & Siswanti (2011) sebelumnya, bahwa tekanan organisasi, pen-

didikan, kepemimpinan, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan.

Variabel personal akan terdiri dari *locus of control*, tekanan (*tenure*), pendidikan. Sedangkan variabel lingkungan (organisasi) terdiri dari kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, LMX, dan budaya organisasi.

Variabel *locus of control* diukur dengan 3 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Spector (1988). Tekanan organisasi diukur dengan 3 item pertanyaan yang dikembangkan Koberg *et al.* (1999). Pendidikan diukur dengan 3 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Tergborg & Davis, (1982). Kepemimpinan diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang dikembangkan dalam Koberg *et al.* (1999). Kekuatan kelompok diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang dikembangkan Conger & Kanungo (1988). Kepercayaan kelompok diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang dikembangkan Koberg *et al.* (1999). Budaya organisasi diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Robbins (2010). Pengukuran LMX dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Scandura & Graen (1984). Pemberdayaan diukur dengan menggunakan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995). Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan panduan Prawirosentono (1999) yang meliputi indikator: jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atas tugas, kerja sama, inisiatif, keterampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah, kepemimpinan, administrasi, dan kreativitas. Semua pertanyaan menggunakan skala Likert 5 (1= sangat tidak setuju ke 5= sangat setuju).

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan beberapa teknik analisis. Teknik-teknik statistik yang digunakan adalah *Structural equation Modelling (SEM)*, dengan *two-step approach*, menggunakan AMOS

16.0. Dalam *two-step approach to SEM*, model pengukuran (*measurement model*) terlebih dahulu dirumuskan dan dievaluasi secara terpisah dan kemudian mengestimasi dan evaluasi model struktural lengkap (*full structural model*) pada langkah kedua.

Model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator *observed*, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antar konstruk laten.

HASIL

Penelitian ini dilaksanakan di bank-bank swasta di wilayah DIY. Jumlah responden yang berhasil diperoleh oleh peneliti berjumlah 134 orang dengan rincian: posisi sebagai pimpinan cabang/unit 28 orang dan sebagai anggota/pegawai berjumlah 106 orang.

Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ditujukan untuk menguji hipotesis berdasarkan model penelitian yang usulkan. Metode analisis data yang digunakan untuk pengujian model dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *two-step approach*, menggunakan AMOS 16.0. Dalam *two-step approach to SEM*, model pengukuran (*measurement model*) terlebih dahulu dirumuskan dan dievaluasi secara terpisah dan kemudian mengestimasi lalu evaluasi model struktural lengkap (*full structural model*) pada langkah kedua.

Model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator *observed*, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antar konstruk laten.

Estimasi dan Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Dari indeks-indeks *goodness of fit*, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam CFA

5 faktor bisa diterima karena bisa menjelaskan data yang sesungguhnya mengenai dimensionalitas masing-masing indikator *observed* pada masing-masing konstruk laten yang mendasarinya atau yang seharusnya diukur. Ini ditunjukkan oleh indeks-indeks *goodness of fit* yang mempunyai nilai yang memenuhi persyaratan berdasarkan *cut of value* yang direkomendasikan. Oleh karena itu dapat dilanjutkan pada evaluasi validitas dan reliabilitasnya.

Evaluasi validitas *convergent* didasarkan pada signifikansi dan besarnya muatan faktor atau *factor loading* dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam model lima faktor. Hasil estimasi muatan faktor menunjukkan *convergent validity* yang bisa diterima karena muatan faktor masing-masing item pada faktor laten yang mendasari atau seharusnya diukur lebih besar dari 0,50 dan signifikan pada taraf signifikansi 0,05 (C.R > 1,96).

Estimasi dan Evaluasi Model Struktural Lengkap (*Full Structural Model*)

Evaluasi asumsi penggunaan SEM

Berdasarkan evaluasi kecukupan sampel, jumlah sampel total yang digunakan dalam penelitian ini adalah 106 orang responden. Jumlah sampel tersebut dinilai telah memenuhi kriteria jumlah sampel minimal bagi penelitian yang menggunakan alat statistik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan prosedur *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) yaitu minimum 100–150 sampel.

Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut *z value* (*critical ratio* atau C.R pada *output* AMOS 16.0) dari ukuran *skewness* dan *kurtosis* sebaran data. Bila nilai C.R lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 1% yaitu sebesar $\pm 2,58$. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap

data tunggal maupun normalitas multivariat. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa umumnya, baik secara *univariate* maupun *multivariate*, sebaran *skewness* dan *kurtosis* pada seluruh indikator, dalam harga mutlak, lebih kecil dari 2,58 yang berarti berdistribusi normal.

Dalam analisis *multivariate* adanya *outlier* dapat diuji dengan statistik *chi square* (c^2) terhadap nilai *mahalanobis distance squared* pada tingkat signifikansi 0.001 dengan *degree of freedom* sejumlah indikator (variabel *observed*) yang digunakan dalam penelitian (Hair *et al.*, 1998). Bila terdapat observasi yang mempunyai nilai *mahalanobis distance squared* yang lebih besar dari *chi square* (c^2) maka observasi tersebut dikeluarkan dari analisis. Dalam penelitian ini, jumlah indikator (variabel *observed*) yang digunakan ada 16, sehingga nilai c^2 dengan *degree of freedom* = 16 pada taraf signifikansi 0,001 diperoleh sebesar 39,252. Jadi kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance squared* yang lebih besar dari 39,252 akan dikeluarkan dari analisis. Hasil uji menunjukkan bahwa tidak terdapat adanya *outliers* dari data yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai *mahalanobis distance squared* pada semua observasi berada di bawah 39,252. Nilai tertinggi terletak pada observasi ke 3 sebesar 37,905. Sehingga

seluruh observasi yang berjumlah 106 responden, tidak ada yang dikeluarkan dan bisa digunakan untuk keperluan analisis.

Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Dari indeks-indeks *goodness of fit*, dapat disimpulkan bahwa model hipotetis yang diajukan tersebut bisa diterima karena bisa menjelaskan data yang sesungguhnya mengenai pola hubungan antar konstruk penelitian. Ini ditunjukkan oleh indeks-indeks *goodness of fit* yang mempunyai nilai yang memenuhi persyaratan berdasarkan *cut of value* yang direkomendasikan. Oleh karena itu evaluasi hubungan kausalitas untuk pengujian hipotesis akan didasarkan pada model ini.

Evaluasi Hubungan Struktural Antar Konstruk

Estimasi *direct effects*

Hasil estimasi koefisien *path* (*standardized regression weights*) pengaruh langsung atau *direct effect* suatu konstruk terhadap konstruk lain, dengan program AMOS 16.0, disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Estimasi Koefisien *Path* (*Standardized Regression Weights*) Hubungan antar Konstruk (*Direct Effects*)

<i>Path</i> Hubungan antar Konstruk	Koefisien <i>Path</i>	C.R	p
<i>Locus of Control</i> → Pemberdayaan	0,614	14,741	0,000
Tekanan Organisasi → Pemberdayaan	0,631	10,969	0,000
Pendidikan → Pemberdayaan	0,693	13,679	0,000
Kepemimpinan → Pemberdayaan	0,541	12,269	0,005
Kekuatan Kelompok → Pemberdayaan	0,508	11,935	0,014
Kepercayaan Kelompok → Pemberdayaan	0,559	11,777	0,007
Budaya Organisasi → Pemberdayaan	0,751	11,352	0,000
LMX → Pemberdayaan	0,573	12,138	0,000
<i>Locus of Control</i> → Kinerja	0,513	12,122	0,003
Tekanan Organisasi → Kinerja	0,649	14,469	0,000
Pendidikan → Kinerja	0,709	12,200	0,000
Kepemimpinan → Kinerja	0,694	13,007	0,000
Kekuatan Kelompok → Kinerja	0,516	13,854	0,004
Kepercayaan Kelompok → Kinerja	0,612	11,134	0,000
Budaya Organisasi → Kinerja	0,511	14,500	0,000
LMX → Kinerja	0,633	11,337	0,000
Pemberdayaan → Kinerja	0,571	13,384	0,000

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk *locus of control* terhadap konstruk pemberdayaan diperoleh koefisien *path* (*standardized regression weights*) sebesar 0,614 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R (*Critical Ratio*) sebesar 14,741 dan probabilitas (p) = 0,000. Karena nilai C.R = 14,741 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti *locus of control* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk tekanan organisasi terhadap konstruk pemberdayaan diperoleh koefisien *path* sebesar 0,631 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 10,969 dan $p=0,002$. Karena nilai C.R = 3,117 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti tekanan organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk pendidikan terhadap konstruk pemberdayaan diperoleh koefisien *path* sebesar 0,693 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 13,678 dan $p=0,003$. Karena nilai C.R = 13,679 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti pendidikan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung kepemimpinan terhadap konstruk pemberdayaan diperoleh koefisien *path* sebesar 0,541 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 12,269 dan $p=0,005$. Karena nilai C.R = 12,269 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung kekuatan kelompok terhadap konstruk pemberdayaan diperoleh koefisien *path* sebesar 0,508 (positif). Uji

signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 11,935 dan $p=0,014$. Karena nilai C.R = 11,935 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Kekuatan Kelompok secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung kepercayaan terhadap konstruk pemberdayaan diperoleh koefisien *path* sebesar 0,559 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 11,777 dan $p=0,007$. Karena nilai C.R = 11,777 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Kepercayaan Kelompok secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung budaya organisasi terhadap konstruk pemberdayaan diperoleh koefisien *path* sebesar 0,751 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 11,352 dan $p = 0,000$. Karena nilai C.R = 11,352 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung LMX terhadap konstruk pemberdayaan diperoleh koefisien *path* sebesar 0,573 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 12,138 dan $p=0,000$. Karena nilai C.R = 12,138 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti LMX secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan bank swasta di Yogyakarta. Hal ini mendukung hasil riset Siswanti (2009) yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh langsung terhadap pemberdayaan pegawai Pemda di Sekretariat Kabupaten Bantul Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk *locus of control* terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,513 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 12,122 dan $p=0,003$. Karena nilai C.R = 12,122 > 1,96 maka H_0

ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti *locus of control* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk tekanan organisasi terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,649 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 14,469 dan $p=0,000$. Karena nilai C.R = 14,469 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti tekanan organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk pendidikan terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,709 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 12,200 dan $p=0,003$. Karena nilai C.R = 12,200 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti pendidikan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk kepemimpinan terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,694 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 13,007 dan $p=0,000$. Karena nilai C.R = 13,007 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk kekuatan kelompok terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,516 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 13,854 dan $p=0,004$. Karena nilai C.R = 13,854 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti kekuatan kelompok secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk kepercayaan kelompok terhadap konstruk kinerja

diperoleh koefisien *path* sebesar 0,612 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 11,134 dan $p=0,000$. Karena nilai C.R = 11,134 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti Kepercayaan Kelompok secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk budaya organisasi terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,511 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 14,500 dan $p=0,000$. Karena nilai C.R = 14,500 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk LMX terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,633 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 11,337 dan $p=0,000$. Karena nilai C.R = 11,337 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti LMX secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk pemberdayaan terhadap konstruk kinerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,571 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 13,384 dan $p=0,000$. Karena nilai C.R = 13,384 > 1,96 maka H_0 ditolak pada taraf signifikan 5%, yang berarti pemberdayaan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta.

Estimasi Indirect Effects

Hasil estimasi koefisien *path* pengaruh tak langsung atau *indirect effect* suatu konstruk terhadap konstruk lain, dengan program AMOS 16.0, disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Estimasi Koefisien *Indirect Effect*

Path Hubungan antar Konstruk	Indirect Effects	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
<i>Locus of Control</i> → Kinerja	0,053	0,013	0,182
Tekanan Organisasi → Kinerja	0,067	0,007	0,194
Pendidikan → Kinerja	0,099	0,018	0,183
Kepemimpinan → Kinerja	0,078	0,008	0,193
Kekuatan Kelompok → Kinerja	0,055	0,004	0,171
Kepercayaan Kelompok → Kinerja	0,048	0,011	0,162
Budaya Organisasi → Kinerja	0,089	0,009	0,186
LMX → Kinerja	0,131	0,004	0,187

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk *locus of control* terhadap konstruk kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,053 (positif). Uji signifikansi *indirect effect* menggunakan prosedur *bootstrapping*, diperoleh *indirect effect* berkisar antara 0,013–0,182 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa *locus of control* secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta (*partially mediated variable*).

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk tekanan organisasi terhadap konstruk kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,067 (positif) dan berkisar antara 0,007–0,194 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa tekanan organisasi secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta (*partially mediated variable*).

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk pendidikan terhadap konstruk kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,099 (positif) dan berkisar antara 0,018–0,183 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect*

signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa pendidikan secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta (*partially mediated variable*).

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk kekuatan kelompok terhadap konstruk kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,055 (positif) dan berkisar antara 0,004–0,171 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa pendidikan secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta (*partially mediated variable*).

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk kekuatan kelompok terhadap konstruk kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,055 (positif) dan berkisar antara 0,004–0,171 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa kekuatan kelompok secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta (*partially mediated variable*).

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk kepercayaan kelompok terhadap konstruk

kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,048 (positif) dan berkisar antara 0,011–0,162 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepercayaan kelompok secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta (*partially mediated variable*).

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk budaya organisasi terhadap konstruk kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,089 (positif) dan berkisar antara 0,009–0,186 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta (*partially mediated variable*).

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk LMX terhadap konstruk kinerja, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,131 (positif) dan berkisar antara 0,004–0,187 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa LMX secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank swasta di Yogyakarta (*partially mediated variable*).

Hasil ini menunjukkan bahwa pemberdayaan menjadi *partially mediated variable* karena *locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan LMX dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja individu tanpa melalui pemberdayaan.

PEMBAHASAN

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifi-

kan terhadap kinerja individu, terdukung. Menurut analisis peneliti, hal ini disebabkan adanya pemberdayaan yang baik dari pimpinan dan dijalankan secara kontinyu akan mampu membuat anggota mandiri. Hasil riset ini mendukung penelitian Al-Swidi *et al.*, (2013), bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manfaat yang diperoleh organisasi apabila diberlakukan pemberdayaan pegawai pada taraf yang tepat adalah karyawan akan meningkatkan loyalitasnya, kepuasan kerjanya, kinerjanya, serta rasa memiliki terhadap organisasi dimana dia bekerja (Bowen & Lawler, 1992). Dengan demikian cukup jelas bahwa ketika pemberdayaan berhasil dilakukan oleh pimpinan bagi anggota-anggotanya, khususnya di dunia perbankan, akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja anggota.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan LMX berpengaruh positif terhadap tidak langsung terhadap kinerja individu dimediasi oleh pemberdayaan pegawai, terdukung. Hasil riset ini mendukung riset Hartati & Siswanti (2011) bahwa *locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan LMX berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Hasil riset ini juga mendukung Hassanpour *et al.* (2013) bahwa pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja individu. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan pegawai menjadi *partially mediated variable*, artinya *locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan LMX dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja, di sisi lain dapat pula berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja individu dengan melalui pemberdayaan. Menurut analisis peneliti, ketika faktor-faktor *locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya

organisasi, dan LMX meningkat, baik pemahamannya maupun aplikasinya oleh setiap SDM, maka berdampak terhadap pemberdayaan pegawai oleh pimpinan. Pemberdayaan yang dilakukan secara berkesinambungan dan terarah dapat meningkatkan kinerja individu. Kinerja inidividu ini terlihat dalam bentuk: meningkatnya kreativitas anggota, turunnya absensi, meningkatkan ketelitian dan kecakapan kerja, kemampuan memiliki inisiatif dalam bekerja, dan sebagainya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu, terdukung. Menurut analisis peneliti, hal ini disebabkan adanya pemberdayaan yang baik dari pimpinan dan dijalankan secara kontinyu akan mampu membuat anggota mandiri.

Locus of control, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan LMX berpengaruh positif terhadap tidak langsung terhadap kinerja individu dimediasi oleh pemberdayaan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan menjadi *partially mediated variable*, artinya *locus of control*, tekanan organisasi, pendidikan, kepemimpinan, kekuatan kelompok, kepercayaan kelompok, budaya organisasi, dan LMX dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja, di sisi lain dapat pula berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja individu dengan melalui pemberdayaan.

Saran

Penelitian ini dengan menggunakan data secara *cross sectional*, sehingga kemungkinan ada perbedaan hasil apabila dilakukan kembali pada waktu yang akan datang. Penelitian selanjutnya sebaiknya kuesioner dibagikan kepada responden, setelah

kembali kemudian direkap. Beberapa minggu kemudian, kuesioner dibagikan lagi kepada responden yang sama, kemudian dianalisis, apakah jawaban responden mendekati jawaban yang sama seperti pengisian kuesioner yang pertama atau tidak.

Penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas lingkup objek, bukan hanya pada bank umum swasta melainkan pada bank instansi pemerintah, Bank Perkreditan Rakyat, BMT atau perusahaan jasa lain, serta perusahaan manufaktur dengan meningkatkan jumlah responden dibanding penelitian sebelumnya. Dari hasil riset lanjutan diharapkan memperkuat hasil riset ini bahwa faktor-faktor yang diteliti saat ini benar-benar menjadi anteseden pemberdayaan dan berkonsekuensi terhadap peningkatan kinerja individu di *setting* manapun.

Apabila variabel budaya organisasi diteliti lebih lanjut pada penelitian selanjutnya, dibutuhkan wawancara lebih mendetail kepada responden, mengingat variabel budaya organisasi merupakan variabel yang seringkali dipraktekkan berbeda antara organisasi satu dengan yang lain. Dengan cara tersebut, diharapkan penelitian lanjutan mampu menjelaskan secara konkrit dan jelas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap pemberdayaan dan kinerja individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, U.A & Sumita, D. 2012. Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions. *Career Development International*, 17(3): 208-230.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K.M., & Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*, 8(10): 130-150.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. 2000. The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 249-269.

- Azar, A., & Momeni, M. 2009. *Statistics and its Applications in Management*. Tehran: Publising Side.
- Bernardin, H.J., & Russel, E.A. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bowen, D.E., & Lawler, E.E. 1992. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, July, 13, 3.
- Cordery, L., Sevastos, P., & Smith, L. 1992. Evidence on the Reliability and Construct Validity of Warr's (1990) Measures of Well-being and Mental Health Measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 33-50.
- Cummins, J. 2001. Empowering Minority Students: A Framework for Introduction. *Harvard Educational Review*, 71(4): 649-675.
- Ford, R.C., & Fottler, M.D. 1995. Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive*, 9(3): 21-31.
- Gomez, C. & Rosen, B. 2001. The Leader-Member Exchange as A Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1): :53-69.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multilevel Multidomain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Prentice Hall: USA.
- Haris, L.C. 2002. The Greening of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3): 214-234.
- Hartati, A S. & Siswanti, Y. 2011. Anteseden Pemberdayaan (Studi pada Pegawai Bank Swasta di DIY). *Prosiding Seminar Internasional & Call for Paper "Toward Excellent Small Business"*. Prodi Manajemen FE UMY, Yogyakarta, 27 April.
- Hassanpour, J., Gillanania, S., & Ganjinia, H. 2013. Evaluation the Relationship between Empowerment and Performance of Employee by using Pleton and Cameron Model (Case Study: Guillan Tax: Affairs Administration). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2): 86-90.
- Hu, J. & Liden, R.C. 2011. Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 851-862.
- Jha, S.S. & Nair, S. 2008. Influence of Locus of Control, Job Characteristics and Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment: A Study in Five Star Hotels. *Journal of Management Research*, 8(3): 147-161.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C., & Goodman, E.A. 1999. Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group & Organization Management*, 24: 71-91.
- Kasali, R. 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kram, K.E. 1983. Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management*, 26(4): 608-629.
- Liden, R.C. & Graen, G. 1980. Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3): 451-65.
- Lussier, R.N. 2005. *Human Relations in Organizations: Application and Skill Building*. Mc-Graw Hill, Irwin.
- Luthan, F. 1998. *Organization Behaviour*, 8th Edition. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Morgan, H., Harkins, P., & Goldsmith, M. 2005. *Leadership Coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Nangoi, R. 2001. Empowerment dalam Memperkuat Bisnis. *Manajemen*. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Nugroho, M. 2004. Analisis Pemberdayaan Dosen Unissula untuk Peningkatan Kinerja Dosen. *Jurnal Ekobis*, 5(1a): 29-43.
- Prawirosentono, S. 1999. *Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Anteseden Pemberdayaan Karyawan Bank dan Konsekuensinya terhadap Kinerja Individu

Yuni Siswanti & Anis Siti Hartati

- Robbins, S P. 2010. *Organizational Behavior*. 9th Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Rotter, J.B. 1954. *Social Learning and Clinical Psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Scandura, T.A., & Graen, G.B. 1984. Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69: 428-436.
- Sekaran, U. 2002. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Siswanti, Y. 2009. Pengaruh Pemediasian Leader-Member Exchange pada Hubungan antara Kepercayaan Manajerial dan Pemberdayaan Pegawai. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No.02/TH.XXXVIII.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465
- Spreitzer, G.M. 1994. Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4): 511-526.
- White, J. & Puckett, F. 2011. The Relationship of Multidimensional Health Locus of Control and Attitude toward HIV/AIDS: College Students' Perspectives. *Journal of Rehabilitation*, 77(2): 12-18.