

TESIS

78.09/05  
jal  
a

**ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIKAL TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASIONAL KARYAWAN PT. SEMEN GRESIK  
(PERSERO) TBK.**



JALILAH

**MILIK  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

**TESIS**

**ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIKAL TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASIONAL KARYAWAN PT. SEMEN GRESIK  
(PERSERO) TBK.**



**JALILAH  
090214852M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

**ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIKAL TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASIONAL KARYAWAN PT. SEMEN GRESIK  
(PERSERO) TBK.**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

**Oleh:**

**JALILAH  
090214852M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

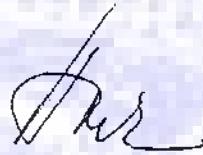
iii

**Lembar Pengesahan**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI**

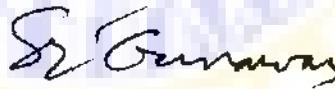
**TANGGAL 1 Pebruari 2005**

Oleh  
Pembimbing



**Dr. Siti Sulasmi, Dra, Psi, M.Sc**  
**NIP. 1 3 0 7 8 7 6 9 0**

Mengetahui  
Ketua Program Studi Ilmu Manajemen



**Dr. Sri Gunawan, M.Com**  
**NIP. 1 3 1 6 5 3 4 2 0**

**Telah diuji pada**

**Tanggal 28 September 2004**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

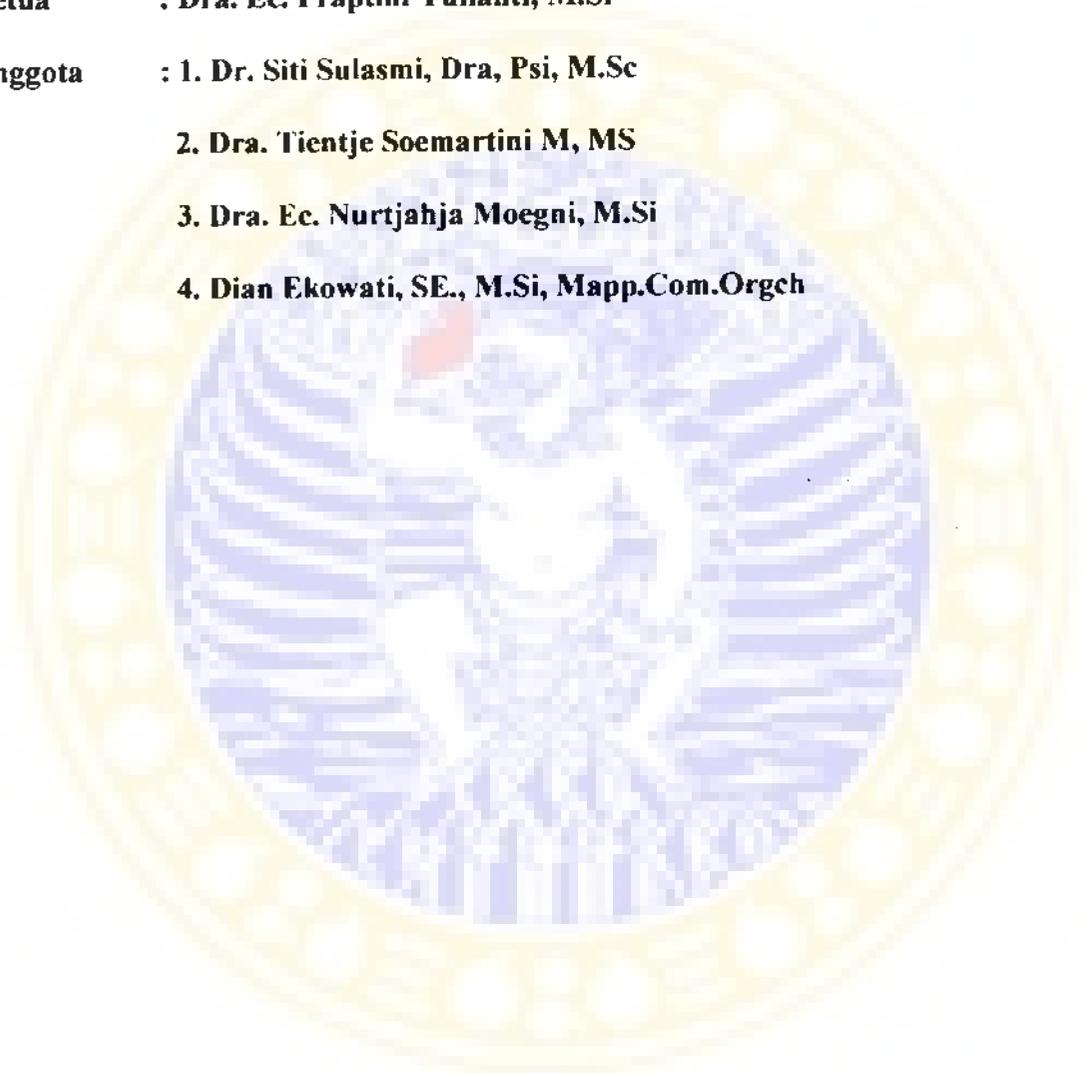
**Ketua : Dra. Ec. Praptini Yulianti, M.Si**

**Anggota : 1. Dr. Siti Sulasmi, Dra, Psi, M.Sc**

**2. Dra. Tientje Soemartini M, MS**

**3. Dra. Ec. Nurtjahja Moegni, M.Si**

**4. Dian Ekowati, SE., M.Si, Mapp.Com.Orgch**



## UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur, saya panjatkan ke hadirat Allah yang Maha Esa atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dan disusun dengan baik.

Tesis ini dapat terselesaikan berkat bimbingan, bantuan, dorongan, serta doa restu dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

Dr. Siti Sulasmi, Psi, M.Sc. selaku pembimbing dan pendidik, walaupun kesibukannya begitu tinggi namun dengan penuh ketulusan dan kesabaran selalu menyediakan waktu untuk memberikan dorongan, bimbingan dan arahan kepada penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.

Prof. Dr. H. Mohammad Amin, dr., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. Laba Mahaputera, drh., M.Sc., selaku Asisten Direktur I PPS Unair, Dr. Soenarjo, dr., MS., M.Sc., selaku Asisten Direktur II PPS Unair dan Dr. Sri Gunawan, .Drs., M.Com. selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga, beserta seluruh staff dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan, kesempatan dan fasilitas kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Budiman Chr., Drs, Ec., MA. Ph.d., Dra, Praptini Yulianti M.Si., Dra, Nurtjahja Moegni, M.Si., Dra, Tientje Soemartini, M.Si, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan arahan ketika ujian proposal.

Kepada semua pimpinan PT. Semen Gresik (persero) Tbk terutama Drs, Gaguk Yudiantoro, Psi, selaku kepala bagian diklat, yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian, Bapak Suyanto, selaku kepala seksi kepegawaiaan, juga kepada seluruh karyawan yang menjadi sampel dan staff lainnya terutama, Bapak Khamid, Bapak Udin, dan Bapak Malik yang mendukung penulis dalam pengambilan data.

Ayahanda H. Asmari dan Ibunda Hj. Subiyana yang penuh tanggung jawab telah mendidik, membesarkan, mendoakan, memberi semangat, bantuan moril dan materiil serta cinta kasih kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan setiap tahap dari proses pendidikan dan penulisan tesis ini.

Kakak-kakaku M. Nurul Kamal S.F., Elly Asmawati S.Ag., Erna yuliana S.H., M. Hilal Machfud S.Ag serta kedua keponakanku Nawwal Maali dan M. Sahin Saputro, yang selalu mendoakan dan memberi dorongan, bantuan moril dan materiil serta cinta kasih kepada penulis selama mengikuti pendidikan sampai pada akhir penulisan tesis ini.

dr. Iwan Dewanto, selaku teman dan sahabat dikala suka dan duka yang senantiasa mendoakan, memberi dorongan, penuh pengertian menemani penulis selama mengikuti pendidikan dan sampai pada akhir penulisan tesis ini.

Teman-teman angkatan 2002/2003 program studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah menerima penulis sebagaimana adanya dan banyak membantu penulis dalam menjalani pendidikan, membesarkan hati untuk menyelesaikan studi. Khususnya teman dan sahabat saya, Mbak Faridah, Mbak Wiwik, Pak rizal, Mas Sis, Pak Sentot dan kiki, yang memberikan bantuan, motivasi dan dukungan dalam menyelesaikan tesis.

Teman – teman di jl. jojoran I/33 Surabaya, khususnya Om Sugeng dan Tante Wiwid yang selalu memberikan suasana kehangatan keluarga selama penulis menjalani pendidikan, dukungan moril dan teman di kala suka maupun duka selama berada di Surabaya.

Kepada semua pihak yang dengan tulus ikhlas dan mendoakan bagi keberhasilan penulis, yang tidak bisa disebutkan satu per satu. penulis sampaikan penghargaan dan terima kasih sebesar-besarnya, semoga Allah SWT menerima amalnya dan memberikan balasan yang setimpal. Amin.



## RINGKASAN

**Analisis Pengaruh Pemberdayaan Psikologikal Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.**

## JALILAH

Komitmen karyawan terhadap organisasinya merupakan fenomena manajemen sumberdaya manusia yang muncul pada saat lingkungan di luar organisasi mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat pesat. Kemajuan teknologi dan isu-isu globalisasi mendorong organisasi untuk mengubah cara pengelolaan organisasi, baik pengelolaan manajemen maupun strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Secara tidak langsung kondisi ini akan berdampak pada persepsi karyawan terhadap pekerjaannya serta perubahan sikap dan perilaku karyawan, karena perubahan lingkungan kerja bisa memberikan peluang dan ancaman bagi karyawan itu sendiri.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya merasa bahwa mereka lebih menikmati pekerjaannya, dan lebih banyak meluangkan waktu untuk pekerjaannya, kemungkinan kecil sekali berkeinginan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen *affective*, merupakan komitmen yang dibangun berdasarkan keterikatan secara emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen *continuance* dibangun berdasarkan penilaian karyawan terhadap *cost* dan *benefit* apabila tetap berada di organisasi, sedangkan komitmen *normative* merupakan komitmen yang terbangun berdasarkan perasaan tanggung jawab moral atau kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Ketiga komitmen dapat dirasakan oleh seseorang karena setiap komponen secara konseptual berbeda, perlakuan terhadap ketiganya juga berbeda.

Karyawan sebagai modal sumber daya yang penting bagi perusahaan harus mampu memberikan dukungan bagi perusahaan agar perusahaan bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Pemberdayaan yang dikenal dalam bahasa Inggris, "*empowerment*" merupakan salah satu cara pengembangan karyawan dengan memberikan power dan kontrol sehingga karyawan merasa mampu melakukan pekerjaannya dan akhirnya dapat meningkatkan motivasi intrinsik terhadap tugas yang dimanifestasikan ke dalam empat dimensi kognitif, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, *impact*. Keempat dimensi ini, mencerminkan perilaku proaktif tentang orientasi karyawan terhadap peran pekerjaannya (*work role*).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologika yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama maupun secara individu terhadap tiga komitmen organisasional, yaitu komitmen organisasional *affective*, *continuance*, dan komitmen organisasional *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan *convenience sampling*. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan lini pertama yang bekerja di PT. Semen Gresik (persero) Tbk, yang berjumlah 990 karyawan dan tersebar dalam 15 departemen, sedangkan besar sampel yang diambil dari populasi tersebut adalah 213

karyawan, untuk menentukan besar sampel dari masing-masing departemen, dilakukan distribusi dengan alokasi proporsional, sedangkan prosedur pengambilan data dilakukan dengan kuesioner.

Teknik analisis yang digunakan adalah model analisis regresi berganda dengan metode *backward*, yang diaplikasikan dengan program SPSS Versi 11.0. Sedangkan untuk mengetahui hasil perhitungan menurut persamaan regresi signifikan, perlu dilakukan uji statistik yaitu uji  $F_{tes}$  dan  $t_{tes}$  yang didukung oleh uji ekonometri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologika yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen *affective* dan komitmen *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk, sementara terhadap komitmen *continuance*, variabel *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact* secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh, tetapi melalui metode *backward*, variabel pemberdayaan psikologikal *competence* dan *impact* mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen *continuance*.

Secara individu menunjukkan bahwa variabel *meaning*, mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen *affective*, sedangkan terhadap komitmen *continuance* dan komitmen *normative*, variabel ini tidak mempengaruhi kedua komitmen tersebut. Sedangkan variabel pemberdayaan psikologikal yang kedua adalah *competence*, variabel ini mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen *affective*, sementara terhadap komitmen *continuance*, variabel *competence* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan.

Variabel *self-determination*, secara individu tidak berpengaruh terhadap ketiga variabel komitmen organisasional yang dibahas dalam penelitian ini, sebaliknya variabel pemberdayaan *impact* secara individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap ketiga komitmen, baik komitmen *affective*, *competence*, maupun komitmen *normative*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, bisa disarankan bagi perusahaan untuk memberikan pekerjaan kepada karyawan yang menuntut keterampilan dan bakat yang berbeda-beda, melakukan evaluasi dan kontrol terhadap kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, selalu memberikan informasi terhadap hasil kinerja karyawannya.

## SUMMARY

### **Analysis on Influence of Psychological Empowerment upon Organizational Commitment of the Employees of PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.**

**JALILAH**

Commitment of employees upon their organization constitutes phenomena of human resources management arising by the time when the environment of the external organization undergoes very fast change and development. Technological progress and globalization issues motivate the organizations to change the way of their organizational management, either in company management or in company strategy to face the competition. Indirectly, such a condition will give the impact to the employees' perception upon their works as well as the change in their attitude and behaviour, since the change in work environment can provide opportunities and threats for the employees themselves.

Employees having the commitment upon their organization feel that they enjoy their works more, and spend more time for their works, and there is a very small possibility they have the intention to leave the organization. The *affective commitment* constitutes is a commitment set up based on the emotional binding, identification, and the employees' involvement in organization. The *continuance commitment* is built by virtue of the employees' evaluation upon the cost and benefit when they remain staying at the organization, whereas the *normative commitment* is the commitment established based on the sense of moral responsibility or obligation to remain staying at the organization. Any one can feel these three commitments, since each component is conceptually different and the treatment to those three commitments is also different.

Employees as the important capital resources for the company shall be capable in providing the support for the company so that it can compete with the other companies. The well-known term "*empowerment*" is one of the methods in developing the employees by providing the power and the control at the same time, so that the employees feel capable of doing their jobs and in the end able to improve their intrinsic motivation upon their tasks manifested into the four cognitive dimensions, namely *meaning, competence, self-determination* and *impact*. These four dimensions reflect the pro-active behaviour of the employees' orientation upon their work roles.

This research is intended to analyze the influence of psychological empowerment consisting of the *meaning, competence, self-determination* and *impact variables*, either jointly or individually upon the three organizational commitments, namely *affective, continuance and normative* organizational commitments of the employees of PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

The sample is taken by using *convenience sampling method*. Population of this research are the first line employees working for PT. Semen Gresik (Persero) Tbk at the total of 990 personnel scattered at 15 departments, whereas the amount of samples

taken from this population are 213 employees. To determine the number of samples in each department, they are distributed under proportional allocation, while the data is taken by means of questionnaires.

Analytical technique applied is the multiple regression analytical models using the backward method, applying the SPSS program of Version 11.0. Meanwhile, to know the computation output of significant regression equation, a statistic tests need to be carried out, namely  $F_{test}$  and  $t_{test}$  supported by the econometric test.

Outputs of the analysis indicate that the psychological empowerment consisting of *meaning*, *competence*, *self-determination* and *impact* variables jointly have the significant influence on the *affective* and *normative* commitments of the employees of PT. Semen Gresik (persero) Tbk., and jointly they have no influence to the *continuance* commitment. However, using the backward method, the psychological empowerment variables of *competence* and *impact* have the significant influence upon the *continuance* commitment.

Individually the *meaning* variable has positive and significant influence on the *affective* commitment, but this variable has no influence upon the *continuance* and *normative* commitments. Meanwhile, the second psychological empowerment variable, namely *competence*, has positive and significant influence upon the *affective* commitment. On the contrary, the *competence* variable has negative and significant influence upon the *continuance* commitment.

The *self-determination* variable individually has no influence upon the three organizational commitments being discussed hereof, and on the contrary the *impact* empowerment variable individually has positive and significant influence upon those three, either *affective*, *competence* or *normative* commitment.

Based on this research, it is suggested to the company to provide the jobs that demand different skills and talents, to carry out evaluation and control on the competence owned by the employees, and always to provide information on the performance outputs of its employees.

## ABSTRACT

### **Analysis on Influence of Psychological Empowerment upon Organizational Commitment of the Employees of PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.**

**JALILAH**

The aim of this research is to analyze the influence of four psychological empowerment dimensions: *meaning, competence, self-determination* and *impact variables*, either jointly or individually upon the three organizational commitments, namely *affective, continuance and normative* organizational commitments of the employees of PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

The samples of this research involved 213 first line employees out 990 personnel scattered at 15 departments, distributed under proportional allocation. Data analysis is executed by using the multiple regressions applying the SPSS program of Version 11.0.

Outputs of the analysis indicate that the four psychological empowerment dimensions consisting of *meaning, competence, self-determination* and *impact variables* jointly have the significant influence on the *affective* and *normative* commitments of the employees; and jointly they have no influence to the *continuance* commitment.

Individually, the *meaning* variable has positive and significant influence on the *affective* commitment, but this variable has no influence upon the *continuance* and *normative* commitments. Meanwhile, the second psychological empowerment variable, namely *competence*, has positive and significant influence upon the *affective* commitment. On the contrary, the *competence* variable has negative and significant influence upon the *continuance* commitment.

The *self-determination* variable individually has no influence upon the *affective, continuance* and *normative* organizational commitments. On the contrary, the *impact* empowerment variable individually has positive and significant influence upon those three above mentioned commitments.

**Key-words:** Psychological empowerment, competence, self-determination, meaning, impact, affective commitment, continuance commitment, and normative commitment.

## DAFTAR ISI

|  | Halaman   |
|--|-----------|
| Sampul depan.....  | i         |
| Sampul dalam.....  | ii        |
| Prasyarat gelar.....   | iii       |
| Persetujuan.....   | iv        |
| Penetapan panitia penguji.....   | v         |
| Ucapan terima kasih.....   | vi        |
| Ringkasan.....   | ix        |
| Summary.....   | xi        |
| Abstrak.....   | xii       |
| DAFTAR ISI.....  | xiii      |
| DAFTAR TABEL.....  | xvi       |
| DAFTAR GAMBAR.....   | xvii      |
| DAFTAR LAMPIRAN.....   | xviii     |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang Permasalahan.....   | 1         |
| 1.2 Rumusan Masalah.....   | 10        |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....   | 12        |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....  | 15        |
| <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>   | <b>16</b> |
| 2.1 Penelitian Terdahulu.....  | 16        |
| 2.2 Landasan Teori.....  | 20        |
| 2.2.1. Komitmen Organisasional.....  | 20        |
| 2.2.1.1. Hakekat Komitmen.....   | 20        |
| 2.2.1.2. Pengertian Komitmen Organisasional.....   | 21        |
| 2.2.2. Pemberdayaan Psikologikal.....  | 31        |
| 2.2.2.1. Pengertian Pemberdayaan Psikologikal.....   | 31        |
| 2.2.2.2. Pendekan Pemberdayaan Psikologikal.....   | 32        |
| 2.2.3. Hubungan Pemberdayaan Psikologikal dan<br>Komitmen Organisasional.....                            | 41        |
| <b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS<br/>PENELITIAN.....</b>                                       | <b>44</b> |
| 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....  | 44        |
| 3.1.1. Skema Kerangka Konseptual Pemberdayaan<br>Psikologikal terhadap Komitmen <i>affective</i> .....   | 44        |
| 3.1.2. Skema Kerangka Konseptual Pemberdayaan<br>Psikologikal terhadap Komitmen <i>Continuance</i> ..... | 44        |
| 3.1.3. Skema Kerangka Konseptual Pemberdayaan<br>Psikologikal terhadap Komitmen <i>Normative</i> .....   | 45        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2. Hipotesis Penelitian.....                                | 45        |
| <b>BAB 4 MATERI DAN METODE PENELITIAN.....</b>                | <b>47</b> |
| 4.1 Rancangan Penelitian.....                                 | 47        |
| 4.2 Populasi dan Besar Sampel.....                            | 47        |
| 4.3. Klasifikasi dan Definisi Operasional Variabel.....       | 49        |
| 4.3.1. Klasifikasi variabel.....                              | 49        |
| 4.3.2. Definisi operasional variabel.....                     | 49        |
| 4.3.2.1. Komitmen organisasional.....                         | 50        |
| 4.3.2.2. Pemberdayaan psikologikal.....                       | 51        |
| 4.4 Instrumen Penelitian.....                                 | 53        |
| 4.4.1. Instrumen komitmen organisasional.....                 | 54        |
| 4.4.2. Instrumen pemberdayaan psikologikal.....               | 56        |
| 4.4.3. Uji validitas dan reliabilitas.....                    | 59        |
| 4.4.3.1. Uji validitas.....                                   | 60        |
| 4.4.3.2. Uji reliabilitas.....                                | 60        |
| 4.5. Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data.....          | 61        |
| 4.6. Cara Pengolahan dan Analisis Data.....                   | 61        |
| 4.6.1. Uji statistik.....                                     | 63        |
| 4.6.1.1. Uji F test.....                                      | 63        |
| 4.6.1.2. Uji t test.....                                      | 65        |
| 4.6.2. Pengujian Asumsi Klasik.....                           | 66        |
| <b>BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN.....</b>                   | <b>68</b> |
| 5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....                      | 68        |
| 5.1.1. Lokasi PT. Semen Gresik (persero) Tbk.....             | 68        |
| 5.1.2. Gambaran Umum PT. Semen Gresik (persero) Tbk.....      | 68        |
| 5.1.3. Sejarah Berdirinya PT. Semen Gresik (persero) Tbk..... | 70        |
| 5.1.4. Strategi Pengembangan Usaha.....                       | 71        |
| 5.1.5. Pengembangan SDM.....                                  | 74        |
| 5.2. Analisis dan Hasil Penelitian.....                       | 76        |
| 5.2.1. Karakteristik Responden.....                           | 76        |
| 5.2.2. Hasil Pengukuran Instrumen.....                        | 78        |
| 5.2.3. Pengujian Hipotesis.....                               | 83        |
| 5.2.3.1. Statistik Diskriptif.....                            | 83        |
| 5.2.3.2. Uji Hipotesis 1a.....                                | 84        |
| 5.2.3.3. Uji Hipotesis 1b, 1c, 1d, dan 1e.....                | 86        |
| 5.2.3.4. Uji Hipotesis 2a.....                                | 88        |
| 5.2.3.5. Uji Hipotesis 2b, 2c, 2d, dan 2e.....                | 90        |
| 5.2.3.6. Uji Hipotesis 3a.....                                | 92        |
| 5.2.3.7. Uji hipotesis 3b, 3c, 3d, dan 3e.....                | 93        |
| 5.3.2. Uji Asumsi Klasik.....                                 | 97        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>BAB 6 PEMBAHASAN</b> .....  | 103 |
| 6.1. Pembahasan Data Diskriptif Variabel<br>Pemberdayaan Psikologikal..... | 103 |
| 6.2. Pembahasan Data Diskriptif Variabel<br>Komitmen Organisasional.....   | 104 |
| 6.3. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian.....                             | 106 |
| 6.4. Keterbatasan Hasil Penelitian.....                                    | 112 |
| <b>BAB 7 PENUTUP</b> .....   | 113 |
| 7.1. Kesimpulan.....   | 113 |
| 7.2. Saran.....  | 118 |

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

|   | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 4.1. Sebaran Responden Karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. Pada Masing-masing Departemen (Jumlah Pegawai per Unit Kerja Bulan Mei 2004)..... | 48      |
| Tabel 5.1. Karakteristik Responden.....   | 77      |
| Tabel 5.2. Hasil Uji Validitas Instrumen variabel Pemberdayaan Psikologikal.....  | 79      |
| Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasional....  | 80      |
| Tabel 5.4. Hasil Perbaikan Uji Validitas Komitmen <i>Affective</i> dan Komitmen <i>Normative</i> .....  | 81      |
| Tabel 5.5. Hasil Uji Reliabilitas Per Variabel.....   | 82      |
| Tabel 5.6. Hasil Perbaikan Uji Reliabilitas Komitmen Organisasional   | 83      |
| Tabel 5.7. Statistik Diskriptif Variabel Pemberdayaan Psikologikal dan Komitmen Organisasional.....   | 83      |
| Tabel 5.8. Hasil Uji Regresi Berganda Komitmen <i>Affective</i> .....   | 84      |
| Tabel 5.9. Hasil Uji Statistik t tes Komitmen <i>Affective</i> .....  | 86      |
| Tabel 5.10. Hasil Uji Regresi Berganda Komitmen <i>Continuance</i> .....  | 89      |
| Tabel 5.11. Hasil Uji Statistik t tes Komitmen <i>Continuance</i> .....   | 90      |
| Tabel 5.12. Hasil Uji Regresi Berganda Komitmen <i>Normative</i> .....  | 92      |
| Tabel 5.13. Hasil Uji Statistik t tes Komitmen <i>Normative</i> .....   | 94      |
| Tabel 5.14. Ringkasan Pengujian Hipotesis .....   | 95      |
| Tabel 5.15. Hasil Uji Multikolinieritas.....  | 99      |
| Tabel 5.16. Hasil Uji Autokorelasi .....  | 102     |

## DAFTAR GAMBAR

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 3.1. Model kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal dengan dimensi: <i>meaning, competence, self-determination</i> , dan <i>impact</i> yang mempengaruhi komitmen <i>affective</i> .....   | 44      |
| Gambar 3.2. Model kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal dengan dimensi: <i>meaning, competence, self-determination</i> , dan <i>impact</i> yang mempengaruhi komitmen <i>continuance</i> ..... | 44      |
| Gambar 3.3. Model kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal dengan dimensi: <i>meaning, competence, self-determination</i> , dan <i>impact</i> yang mempengaruhi komitmen <i>normative</i> .....   | 45      |
| Gambar 5.1. Struktur Organisasi PT. Semen Gresik (persero) Tbk.....  | 75      |
| Gambar 5.2. Hasil Uji Normalitas Komitmen <i>Affective</i> .....   | 98      |
| Gambar 5.3. Hasil Uji Normalitas Komitmen <i>Continuance</i> .....   | 98      |
| Gambar 5.4. Hasil Uji Normalitas Komitmen <i>Normative</i> .....   | 99      |
| Gambar 5.6. Hasil Uji Heteroskedastisitas <i>Affective</i> .....   | 100     |
| Gambar 5.7. Hasil Uji Heteroskedastisitas <i>Continuance</i> .....   | 101     |
| Gambar 5.8. Hasil Uji Heteroskedastisitas <i>Normative</i> .....   | 101     |



**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latarbelakang Permasalahan

Munculnya berbagai bentuk kerjasama ekonomi regional seperti *Asean Pasific Economic Cooperation (APEC)*, *Asean Free Trade Agreement (AFTA)*, *North American Free Trade Agreement (NAFTA)*, dan *World Trade Organization (WTO)* dan lain sebagainya, akhir-akhir ini menunjukkan liberalisasi perdagangan dan investasi semakin global. Hal ini, mengandung implikasi adanya persamaan kesempatan bagi setiap negara di dunia untuk memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya, guna menciptakan keunggulan kompetitif tanpa ada rasa khawatir menghadapi kendala, seperti misalnya proteksi, monopoli, dan sebagainya.

Berlakunya berbagai bentuk kerjasama ekonomi tersebut, akan mempunyai dampak terhadap negara, terutama para pelaku ekonomi untuk lebih meningkatkan kemampuannya sehingga akan memiliki kemampuan daya saing internasional yang dapat diandalkan. Dalam kaitan ini aspek regulasi, kelembagaan atau organisasi termasuk seluruh sumberdaya yang terdapat di dalam organisasi perlu dikembangkan dan disempurnakan secara terus-menerus sehingga benar-benar akan mampu menghasilkan sumberdaya yang efektif dalam persaingan bisnis internasional (Sedarmayanti, 1999:1).

Memasuki abad ke 21, organisasi dihadapkan pada kebutuhan yang sangat mendesak akan berbagi strategi yang jelas, karena organisasi yang tidak memiliki visi yang jelas mengenai cara menampilkan diri secara unik dan berbeda dengan yang



lain, maka organisasi tersebut akan tertinggal dan tidak bisa mempertahankan usahanya serta akan kalah bersaing dengan perusahaan lainnya. Pada dasawarsa terakhir ini atau bahkan sebelumnya, cukup banyak organisasi yang telah melakukan perampingan, pengurangan dan efisiensi. Beberapa organisasi, telah berupaya untuk melaksanakan gagasan terbaru di bidang manajemen, dalam rangka melakukan sesuatu yang lebih baik dengan meningkatkan efektivitas operasional. Upaya perbaikan tersebut merupakan hal yang perlu dilakukan untuk tetap bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah.

Perubahan merupakan sesuatu hal yang tetap konstan dalam organisasi. Keadaan pasar dan produk yang terus berubah pesat, teknologi informasi yang berkembang pesat, akan dapat memecahkan atau menghancurkan organisasi jika organisasi tidak siap menghadapi perubahan itu. Agar dapat tetap bertahan dan berkembang, maka organisasi harus tumbuh dan mengadakan penyesuaian.

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan, dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Secara internal, perubahan mungkin terjadi dalam produk atau jasa perusahaan, dan teknologi yang digunakan, serta karyawan yang dimanfaatkan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor luar yang sulit diprediksi oleh organisasi atau perusahaan, misalnya munculnya pesaing baru, kondisi politik dalam negeri dan sebagainya. Apabila organisasi tidak bisa mengelola perubahan yang terjadi dengan benar, maka perubahan tersebut dapat mengakibatkan menurunnya semangat kerja, motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi serta akan menimbulkan konflik dalam organisasi (Sedarmayanti, 1999: 45-56)

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan fenomena manajemen sumberdaya manusia yang muncul pada saat lingkungan di luar organisasi mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat pesat. Pernyataan ini didukung oleh Hawkins (1998:2), bahwa salah satu isu penting lingkungan kerja karyawan yang mengalami perubahan pesat adalah komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kemajuan teknologi dan isu-isu globalisasi mendorong organisasi untuk mengubah cara pengelolaan organisasi, baik pengelolaan manajemen maupun strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Secara tidak langsung kondisi ini akan berdampak pada persepsi karyawan terhadap pekerjaannya serta perubahan sikap dan perilaku karyawan, karena perubahan lingkungan kerja bisa memberikan peluang dan ancaman bagi karyawan itu sendiri. Karyawan yang mampu menghadapi perubahan tersebut, menganggap bahwa perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya merupakan peluang dan tantangan sehingga karyawan tersebut akan berusaha sekuat tenaga untuk menghadapinya (bersikap proaktif), sebaliknya karyawan yang menganggap bahwa perubahan merupakan ancaman, maka karyawan yang bersangkutan tidak termotivasi untuk berusaha lebih keras lagi (bersikap pasif) (Sedarmayanti, 1999: 49).

Perubahan sikap dan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan, dan telah banyak mendapat perhatian adalah komitmen organisasional (*organizational commitment*). Sikap ini dicerminkan oleh loyalitas, dan tingginya rasa keterlibatan seseorang terhadap organisasi, tempat seseorang tersebut bekerja (Suprihanto, Harsiwi, Hadi, 2003: 37-38).

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya, merasa bahwa mereka lebih menikmati pekerjaannya, dan lebih banyak meluangkan waktu untuk pekerjaannya, kemungkinan kecil sekali mereka berkeinginan untuk meninggalkan organisasi (Robinson, Simourd, Porporino, 1990: 3). Sedangkan penelitian terdahulu telah menemukan, bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi, akibatnya *turnover* berkurang. Selain itu juga, tingginya komitmen karyawan terhadap organisasinya, akan meningkatkan *performance*, dan lebih banyak terlibat dalam pekerjaan mereka, serata menurunkan *absenteeism*, dan meningkatkan motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga akhirnya akan meningkatkan *job satisfaction* (Brown, 2003: 28; Robinson, Porporino, Simourd, 1992: 6).

Dari sini bisa disimpulkan, komitmen organisasi memang layak menjadi salah satu perhatian penting bagi manajemen sumber daya manusia, baik dari perspektif teoritis maupun praktisi. Dari perspektif teoritis, pemahaman pentingnya komitmen karyawan terhadap organisasinya, memberikan wawasan yang luas tentang bagaimana meningkatkan fenomena tersebut. Sedangkan dari perspektif praktisi, komitmen karyawan terhadap organisasinya merupakan bahan yang sangat penting bagi kesuksesan organisasi.

Lebih lanjut, Meyer dan Allen (1993) yang dikutip oleh Hawkins (1998: 2), memandang komitmen organisasional sebagai konstruk *multidimensional*, bukan sebagai konstruk *unidimensional*. Berdasarkan pandangan ini, komitmen dipandang sebagai konstruk yang utuh dengan beberapa dimensi yang terkandung di dalamnya. Meyer dan Allen (1993) yang dikutip oleh Iverson dan Buttigieg (1998: 2),

mengembangkan konstruk multidimensional komitmen organisasional ke dalam tiga komponen, yaitu komitmen organisasional *affective*, *normative*, dan *continuance*.

Pengembangan komitmen organisasional ke dalam tiga komponen di atas dianggap perlu, karena setiap komponen secara konseptual berbeda, perlakuan terhadap ketiganya juga berbeda. Selain itu, karyawan bisa mengalami tahap-tahap psikologikal pada masing-masing komponen. Komitmen *affective*, merupakan komitmen yang dibangun berdasarkan keterikatan secara emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasinya. Komitmen *continuance* dibangun berdasarkan penilaian karyawan terhadap *cost* dan *benefit* apabila tetap berada di organisasi, sedangkan komitmen *normative* merupakan komitmen yang terbangun berdasarkan perasaan tanggung jawab moral atau kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer, Allen, 1993: dalam Iverson, Buttigieg, 1998: 2).

Indonesia sebagai negara yang berkembang meskipun masih dalam keadaan krisis harus mampu mengelola organisasi bisnisnya dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi. Munculnya bentuk kerjasama ekonomi regional, diantaranya adalah AFTA, dimana teknologi informasi dapat dengan cepat diperoleh sehingga trend teknologi akan mendorong perusahaan menjadi lebih kompetitif.

PT Semen Gresik (persero) Tbk, merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah menjadi perusahaan global setelah 14 % sahamnya dimiliki oleh Cemex S.A. de C.V. Peristiwa itu terjadi setelah pemerintah melepas kepemilikan sahamnya di SGG melalui penawaran terbuka pada tanggal 17 September 1998. Perubahan status perusahaan, dari perusahaan nasional menjadi

perusahaan global, membuat PT Semen Gresik (persero) Tbk harus mampu beroperasi dan bersaing dengan perusahaan lainnya.

Program privatisasi yang telah dilakukan pemerintah dalam bentuk mengalihkan atau menjual saham milik negara kepada mitra strategis selain memberikan nilai tambah bagi perusahaan, juga dapat menyebabkan perubahan situasi dan kondisi lingkungan kerja karyawan, dan apabila perusahaan tidak mencermati dan mengantisipasi kondisi ini, maka secara tidak langsung bisa mempengaruhi semangat dan kinerja karyawan, serta motivasi dan komitmen karyawan pada perusahaan.

Karyawan sebagai modal sumber daya yang penting bagi PT. Semen Gresik (persero) Tbk., harus mampu memberikan dukungan bagi perusahaan agar perusahaan bisa bersaing dengan perusahaan lainnya, serta menjadi perusahaan yang unggul, seperti yang tercantum dalam visi dan misi perusahaan yaitu “ Menjadi perusahaan unggul dan senantiasa berkembang dengan sehat”, salah satu bentuk dukungan ini adalah komitmen karyawan pada perusahaan. Menurut Sedarmayanti (1999: 38), komitmen yang kuat pada perusahaan dapat mendukung perusahaan meningkatkan efisiensi dan produktifitas, dan komitmen ini dinilai berdasarkan loyalitas dan keterikatan karyawan dengan organisasi, karyawan yang setia, akan bekerja lebih keras dan mencapai sukses yang lebih besar dari pada karyawan yang tidak setia, tetapi mempunyai keterikatan dengan organisasi.

Dukungan karyawan ini akan berhasil apabila karyawan bersikap secara professional, dan ikut berpartisipasi dalam organisasi, serta mengembangkan sikap dan perilaku yang sesuai dengan tuntutan perkembangan perusahaan dan perubahan

lingkungan usaha. Selain itu, para manajer atau supervisor senantiasa memberikan dukungan terhadap karyawannya, diantaranya melalui upaya pemberian wewenang kepada unit kerja yang berada di bawahnya. Selanjutnya dari unit kerja di bawahnya memberi wewenang kepada individu, dalam hal ini adalah karyawan yang berada di lingkungan unit kerja tersebut, sehingga akhirnya diperoleh karyawan yang memiliki komitmen dengan perusahaan.

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah sebuah konsep yang lahir sebagai bagian perkembangan pemikiran masyarakat dan kebudayaan barat. Konsep ini telah diterima dan dipergunakan secara luas, walaupun dengan pengertian dan persepsi yang berbeda-beda (Sedarmayanti, 1999:78).

Munculnya konsep pemberdayaan ini pada awalnya merupakan gagasan yang ingin menempatkan seseorang sebagai subyek dari dunianya sendiri. Oleh karena itu konsep ini menampakkan dua kecenderungan. Pertama, pemberdayaan menekankan kepada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada masyarakat, organisasi, individu agar lebih berdaya. Kedua, pemberdayaan menekankan pada proses menstimulasi, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan untuk menentukan apa yang menjadi pilihannya (Sedarmayanti, 1999:79).

Thomas dan Velthouse (1990: 671), mendefinisikan pemberdayaan sebagai peningkatan motivasi intrinsik terhadap tugas (*intrinsic task motivation*) yang dimanifestasikan ke dalam empat dimensi kognitif, empat dimensi ini, mencerminkan sebuah orientasi karyawan terhadap peran pekerjaannya (*work role*). Keempat dimensi kognitif tersebut, disebut sebagai “penilaian tugas (*task assessment*)” yang meliputi:

*meaningfulness, competence, choice, dan impact*. Akhirnya, pada tahun 1995 Spreitzer menyempurnakan keempat dimensi tersebut menjadi *meaning, competence, self-determination, dan impact*.

*Meaning*, menyangkut adanya kesesuaian antara tuntutan peran pekerjaan (*work role*), perilaku, nilai, dan keyakinan seseorang. *Competence* menunjukkan *self-efficacy* terhadap pekerjaan, yaitu suatu keyakinan tentang kemampuan seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas pekerjaan dengan terampil. *Self-determination* adalah perasaan mempunyai pilihan dalam memulai dan mengatur tingkah laku. Hal ini, mengandung implikasi bahwa *Self-determination* merefleksikan otonomi dalam memulai dan melanjutkan perilaku kerja dan proses-proses, misalnya usaha, kemajuan dan membuat keputusan tentang metode kerja. *Impact* adalah tingkat di mana seseorang dapat mempengaruhi strategi, administrasi, atau hasil pekerjaan (Spreitzer, 1996: 484).

Karyawan yang diberdayakan akan merasa nilai-nilai yang dimilikinya sejalan dengan nilai-nilai organisasi, sehingga merasa pekerjaannya saat ini sangatlah berarti bagi karyawan tersebut. Selain itu karyawan yang diberdayakan merasa bahwa mereka mempunyai kontrol terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Yang dalam hal ini, karyawan diberikan kebebasan untuk menentukan apa yang harus mereka lakukan. Karyawan akan cenderung lebih optimistik, mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan dan memiliki komitmen, serta terjadi peningkatan perasaan *self-efficacy* seseorang (apresiasi tentang keterampilan dan kemampuan yang dimiliki). Sehingga tersirat bahwa tenaga kerja yang diberdayakan akan lebih

memiliki kepuasan, komitmen, inovatif, produktif, dan *turnover* berkurang dibandingkan tenaga kerja yang tidak diberdayakan (Marchiori, Henkin, 2003: 2)

Stewart (2001: 29-30) menjelaskan, apabila organisasi mampu mengadakan pemberdayaan secara optimal, maka organisasi maupun individu dapat merasakan manfaat yang besar. Bagi individu, dengan adanya pemberdayaan, berarti memberikan seseorang kesempatan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan yang penting dan memperlihatkan kecakapan-kecakapan baru, serta pengalaman yang beraneka ragam. Pemberdayaan juga memberikan karyawan rasa berprestasi yang lebih besar, sehingga bisa meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Bagi karyawan yang merasa diberdayakan, aktifitas tugas yang mereka lakukan mempunyai makna yang tinggi, serta membawa kesadaran bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting, tidak remeh atau sepele, di samping itu karyawan akan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sangat berpengaruh terhadap hasil-hasil organisasi yang penting, dan merasa bahwa apa yang mereka lakukan merupakan vital bagi keberhasilan organisasi

Bagi organisasi, pemberdayaan dapat memberikan peningkatan efektifitas organisasi, sehingga melalui pemberdayaan memungkinkan organisasi menanggapi pelanggan dan tuntutan pasar secara cepat, fleksibel dan efisien. Hasilnya yang bisa dilihat adalah berkurangnya pemborosan, penundaan, kesalahan, dan juga terbentuknya suatu tim kerja di mana karyawan menjadi sumber daya yang dimanfaatkan secara penuh (Stewart, 2001: 31-33).

Apabila kondisi yang telah disebutkan benar-benar terjadi dan diraskan oleh karyawan, maka secara tidak langsung organisasi telah menempatkan karyawan

dalam dunianya sendiri dan akhirnya organisasi akan mendapatkan komitmen dari karyawan yang bersangkutan karena telah diberdayakan. Melihat besarnya manfaat pemberdayaan, baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri, maka cukup menarik untuk diteliti pengaruh pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional pada karyawan, khususnya karyawan di PT Semen Gresik (persero) Tbk.

### 1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka permasalahan dalam studi ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

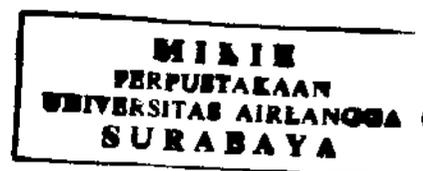
- 1a. Apakah pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 1b. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 1c. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 1d. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?

- 1e. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 2a. Apakah pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 2b. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 2c. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 2d. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 2e. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 3a. Apakah pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. ?

- 3b. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 3c. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 3d. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?
- 3e. Apakah pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.?

## 1.2 Tujuan Penelitian

- 1a. Untuk menganalisis secara bersama-sama pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, terhadap komitmen organisasional *affective*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 2a. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* terhadap komitmen organisasional *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.



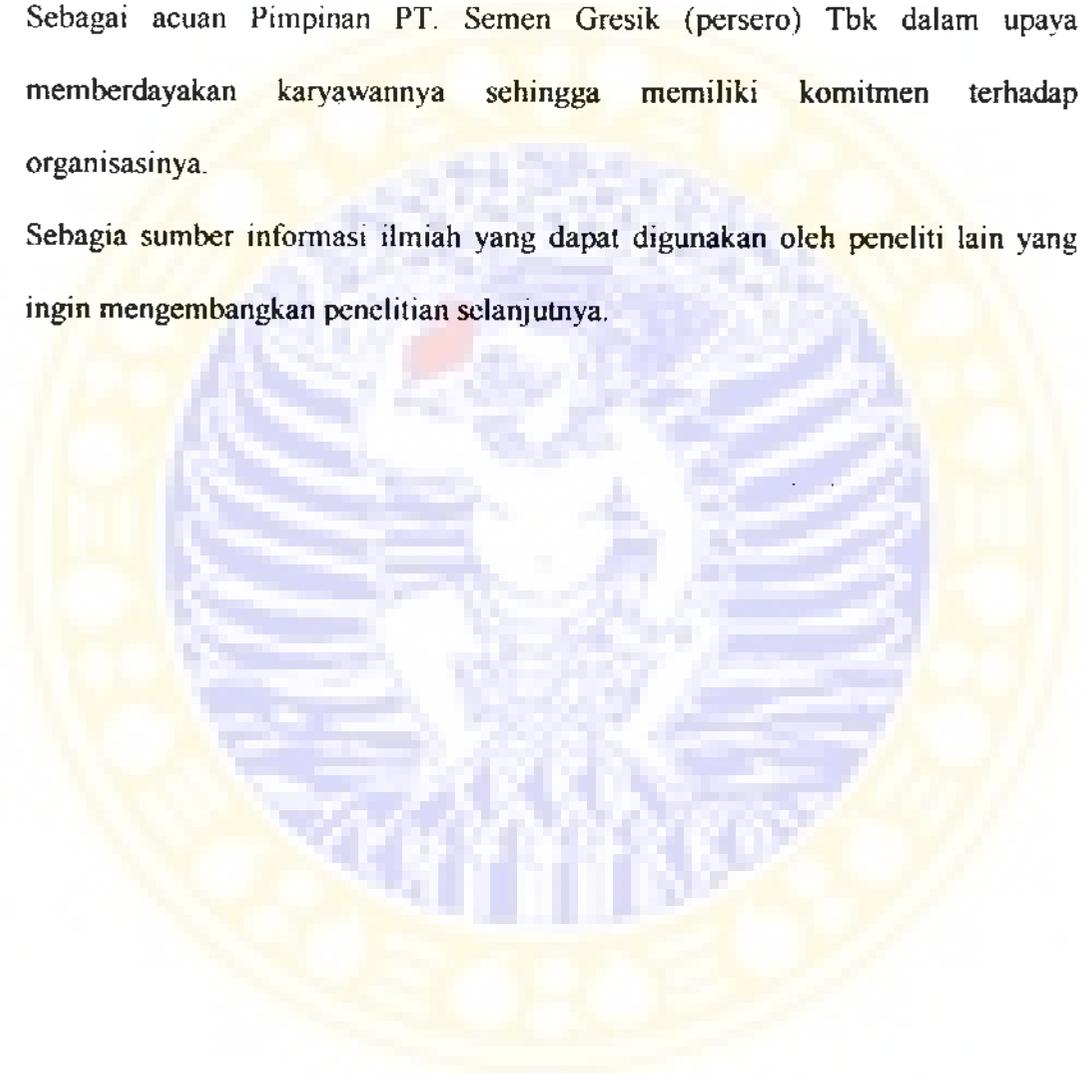
- 3a. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *competence* terhadap komitmen organisasional *affective*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 4a. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* terhadap komitmen organisasional *affective*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 5a. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *impact* terhadap komitmen organisasional *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 1b. Untuk menganalisis secara bersama-sama pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, terhadap komitmen organisasional *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 2b. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* terhadap komitmen organisasional *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 2c. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *competence* terhadap komitmen organisasional *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 2d. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* terhadap komitmen organisasional *continuance*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.

- 2e. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *impact* terhadap komitmen organisasional *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 3a. Untuk menganalisis secara bersama-sama pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, terhadap komitmen organisasional *normative*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 3b. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* terhadap komitmen organisasional *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 3c. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *competence* terhadap komitmen organisasional *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 3d. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* terhadap komitmen organisasional *normative*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.
- 3c. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pemberdayaan psikologikal variabel *impact* terhadap komitmen organisasional *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.

### 1.3 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai berikut:

1. Sebagai informasi ilmiah mengenai pengaruh pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* terhadap tiga komitmen organisasional yaitu *affective*, *continuance* dan *normative*
2. Sebagai acuan Pimpinan PT. Semen Gresik (persero) Tbk dalam upaya memberdayakan karyawannya sehingga memiliki komitmen terhadap organisasinya.
3. Sebagai sumber informasi ilmiah yang dapat digunakan oleh peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian selanjutnya.





## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

(1) Dewttinck dan Singh dan Buyens (2003a) dengan penelitian berjudul *“Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes*. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan sebuah ulasan bukti empiris yang bertujuan; (1) mengembangkan pandangan integratif tentang bukti empiris yang menekankan pada hubungan pemberdayaan karyawan dan hasil kerja (level *performance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional), (2) membangun konstruk multidimensional tentang pemberdayaan psikologikal. Populasi sampel studi sebanyak 91 artikel, yaitu artikel yang menggunakan skala pengukuran pemberdayaan psikologikal Spreitzer tahun 1995, kemudian dianalisis sehingga akhirnya didapatkan 5 artikel yang bisa digunakan untuk menilai hubungan antara pemberdayaan psikologikal dan hasil kerja. Teknik analisis yang digunakan pada studi ini adalah analisis regresi dengan program SPSS 11.0. Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah: (1) Variabel dependen berupa hasil kerja, meliputi level *performance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, sedangkan (2) variabel independenya adalah pemberdayaan psikologikal dengan dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal berhubungan positif dan signifikan (pada tingkat signifikansi 0.01) terhadap ketiga hasil kerja yaitu level

*performance*, peneliti Spretizer, 1995; Spretizer, Kizilos, dan Nason, 1997, sampel karyawan level menengah pada organisasi industrial. Peneliti Liden, Wayne, dan Sparrowe, 2000, sampel karyawan level bawah pada organisasi jasa. Kepuasan kerja, peneliti Spreizer, Kizilos, dan Nason, 1997, sampel karyawan level menengah pada organisasi industri dan karyawan level bawah pada perusahaan asuransi. Peneliti Liden, Wayne, dan Sparrowe, 2000, sampel karyawan level bawah pada organisasi jasa. Komitmen organisasional, peneliti Kreimer, Seibert, dan Linden, 1999, sampel perawat rumah sakit. Liden, Wayne, dan Sparrowe, 2000, sampel karyawan level bawah pada organisasi jasa. Perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini adalah:

- a. Variabel independen sama yaitu pemberdayaan psikologikal dengan dimensi yaitu: *meaning, competence, self-determination*, dan *impact*.
- b. Variabel dependen tidak sama, pada penelitian ini hanya berupa komitmen organisasional saja.
- c. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu analisis regresi

- (2) Hlalele dan Buitendach (2003) dengan penelitian berjudul "*Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Engineers in a Petrochemical Industry*". Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui hubungan pemberdayaan psikologikal terhadap kepuasan kerja, (2) untuk mengetahui pemberdayaan psikologikal dengan dimensi *meaning, competence, self-determination*, dan *impact* dapat memprediksi kepuasan kerja insinyur di Industri Petrokomia. Populasi penelitian sebanyak 91 karyawan yang bekerja di industri Petrokimia

di Mpumalanga, Afrika Selatan. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah program SAS, yaitu alat statistik untuk mengamati reliabilitas, validitas, keseimbangan konstruk dan memprediksi bias pada pengukuran instrumen, statistik deskriptif, t-tes, analisis varians, koefisien korelasi, analisis kanonikal, dan analisis regresi berganda. Variabel penelitian meliputi: (1) variabel dependen, yaitu kepuasan kerja, (2) variabel independennya adalah pemberdayaan psikologis dengan dimensi: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Hasil penelitian menunjukkan, terdapat korelasi positif dan signifikan dengan pengaruh yang besar (0.73) pada taraf kesalahan 0.05 antara pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja.

Perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini:

- a. Variabel independen sama, yaitu pemberdayaan psikologis dengan dimensi: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*.
- b. Variabel dependen tidak sama, pada penelitian ini berupa komitmen organisasional sedangkan penelitian terdahulu berupa kepuasan kerja.
- c. Lokasi penelitian tidak sama, pada penelitian ini lokasi penelitian pada Industri PT Semen Gresik (persero) Tbk. yang berlokasi di Kabupaten Gresik Jawa Timur, Indonesia, sedangkan pada penelitian terdahulu di Industri Petrokimia di Mpumalanga, Afrika Selatan.

- (3) Henkin dan Marchiori (2003) dengan penelitian berjudul "*Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menggali hubungan antara pemberdayaan dengan komitmen

organisasional di antara Fakultas *Chiropractic*. Populasi pada penelitian ini adalah 609 orang dosen yang mengajar penuh atau paruh waktu di United States dan Canada. Teknik analisis penelitian yang digunakan adalah analisis statistik diskriptif dan analisis multivariable. Variabel dependen penelitian adalah komitmen organisasional dengan tiga komponen yaitu: komitmen *affective*, *normative*, dan komitmen *continuance*. Sedangkan variabel independennya adalah pemberdayaan psikologikal dengan dimensi: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara pemberdayaan psikologikal dengan komitmen *affective* dan *normative*, sedangkan berhubungan negatif dengan komitmen *continuance*.

Persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini:

- a. Variable dependen sama yaitu: komitmen organisasional dengan tiga komponen yaitu komitmen *affective*, *normative*, dan *continuance*.
- b. Variabel independen sama yaitu: pemberdayaan psikologikal dengan dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*.
- c. Teknik analisis yang digunakan tidak sama. Penelitian terdahulu melihat korelasi antara pemberdayaan dengan komitmen organisasional, Sedangkan pada penelitian ini ingin diketahui pengaruhnya, oleh sebab itu digunakan teknik analisis regresi berganda.
- d. Obyek penelitian tidak sama. Penelitian ini obyek penelitiannya adalah karyawan yang bekerja di PT Semen Gresik (persero) Tbk. sedangkan pada

penelitian terdahulu obyek penelitiannya adalah dosen yang mengajar di Fakultas *Chiropractic* United States dan Canada.

## 2.2. Landasan Teori

Pada bagian ini, akan mengupas tentang teori komitmen organisasional dan pemberdayaan psikologikal beserta unsur-unsur pengukurannya.

### 2.2.1 Komitmen Organisasional

#### 2.2.1.1. Hakekat Komitmen

Komitmen organisasional pada hakekatnya dipandang ke dalam dua perspektif, yaitu perspektif *attitudinal* dan *behavioral*. Perbedaan keduanya saat ini telah menjadi pembahasan dalam literatur-literatur komitmen organisasional.

Komitmen *attitudinal* lebih memfokuskan pada proses tentang hubungan seseorang dengan organisasinya, dimana seseorang mempertimbangkan keberadaan dirinya dengan nilai-nilai dan tujuan yang dimiliki, sesuai dengan organisasinya. Sedangkan komitmen *behavioral*, di sisi lain berhubungan dengan proses dimana seseorang terkunci ke dalam organisasi tertentu dan bagaimana mereka menangani masalah tersebut (Mowday, Porter, Steers, 1982; dalam Meyer dan Allen, 1991: 62)

Komitmen organisasi dalam bahasan teori penelitian ini tidak menggabungkan kedua pendekatan *attitudinal* dan *behavioral* serta hubungan komplementer mereka, melainkan lebih memfokuskan konsep komitmen organisasi, sebagai sekelompok pemikiran atau keadaan psikologikal (misal: perasaan dan atau keyakinan yang menguatkan hubungan karyawan dengan organisasinya). Keadaan psikologis ini,

tidak harus dibatasi pada kesesuaian nilai dan tujuan seperti yang dijelaskan oleh Mowday et. al, melainkan komitmen organisasi yang dapat mencerminkan hasrat/keinginan yang sangat besar, kebutuhan dan atau suatu kewajiban untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi

### **2.2.1.2. Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakkan oleh pkerja terhadap organisasi atau unit organisasinya, yang ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, selain itu, komitmen organisasional ditujukan oleh adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, demi tercapainya tujuan organisasi.

Al Meer (1989) yang dikutip oleh Yousuf dan Darwis (1999:6), menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai tiga komponen basis dasar yaitu:

- a). Suatu kepercayaan yang kuat dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b). Suatu kesediaan terlibat sekuat tenaga terlibat atas nama organisasi
- c). Suatu tujuan kuat atau keinginan untuk tinggal atau setia terhadap organisasi.

Greenberg dan Baron (1997: 190) mendefinisikan komitmen organisasional adalah keberadaan seseorang mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut (*The extent to which an individual identifies and is involved with his or her organization and/or unswilling to leave it*).

Mowday dan Porter dan Steers (1979) yang dikutip oleh Robinson dan Porporino dan Simourd (1992: 3) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Merasa (*feel*) loyal dan bangga terhadap organisasi tempat kerja mereka.
2. Meyakini dan mempercayai nilai-nilai dan tujuan organisasi.
3. Bersedia berusaha sekuat tenaga untuk organisasi tempat kerja mereka.
4. Berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Secara umum, komitmen organisasional didefinisikan sebagai penghubung psikologi antara karyawan & organisasinya, sehingga mereka mempunyai sedikit kemungkinan secara sukarela meninggalkan organisasi. Sesuai dengan perspektif ini, hubungan psikologi antara karyawan dan organisasinya dapat memunculkan tiga komponen komitmen organisasi (Meyer, Allen, 1996: 252-253)

Tiga komponen komitmen organisasi tersebut muncul, karena Meyer dan Allen memandang komitmen organisasi sebagai konstruk multidimensional, bukan sebagai konstruk unidimensional seperti yang diungkapkan oleh para peneliti terdahulu (Hawkins, 1998: 2). Pernyataan diatas mempunyai makna bahwasanya komitmen organisasi memandang beberapa dimensi dan bukan merupakan satu dimensi

Dari beberapa definisi yang telah dibahas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mengandung definisi loyalitas dan lebih dari itu adanya keterlibatan hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana individu memberikan

sesuatu dari dirinya untuk membantu organisasi mencapai sukses. Oleh karena itu, komitmen organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan, dimana seluruh pelaku yang berkaitan dengan organisasi mengekspresikan perhatiannya pada kepentingan organisasi. Individu yang mempunyai komitmen organisasi akan mempunyai perasaan yang positif terhadap organisasi, memperlihatkan adanya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, serta kesediaan untuk berusaha meningkatkan keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Pengertian dari ketiga komponen organisasional yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1996: 256 ) dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Komitmen *Affective***

Komitmen *affective* didefinisikan sebagai kekuatan seseorang untuk bekerja di dalam sebuah organisasi, karena mereka menyetujui dan berkeinginan untuk melakukan pekerjaan tersebut (*The strength of a person's desire to work for an organization because he or she agrees with it and wants to do so*) (Greenberg, Baron, 1997: 191)

Meyer dan Allen (1990) yang dikutip oleh Brown dan Kristena (2002: 3) mendefinisikan komitmen *affective*, adalah komitmen yang dimiliki oleh karyawan karena nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan tersebut, sejalan dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi, tempat dimana mereka bekerja, dan ditandai sebagai emosi psikologis karyawan terhadap organisasi.

Meyer dan Allen (1996: 253) mengatakan bahwa komitmen *affective* menunjukkan keterikatan individu secara emosional, identifikasi dan melibatkan

dirinya di dalam organisasi dan tujuan-tujuannya, sehingga karyawan yang memiliki komitmen *affective* akan tetap menginginkan menjalin hubungan dengan organisasinya (*they want to do so*).

Dari pengertian beberapa definisi diatas, dapat dijelaskan bahwasanya komitmen *affective* adalah keinginan dari karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi, karena secara emosional mereka merasa terikat, mengidentifikasi dirinya dan merasa terlibat dengan organisasi, sehingga akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat dan keinginan yang besar untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama. Karyawan juga akan berusaha demi kepentingan organisasi dan mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi.

Berdasarkan definisi komitmen *affective* tersebut, Meyer dan Allen (1993) yang dikutip oleh Brown (2003: 101) mengemukakan beberapa unsur-unsur pengukuran komitmen *affective* karyawan, antara lain:

1. Adanya kebahagiaan menghabiskan karir selama bergabung dalam organisasi.
2. Merasakan bahwa persoalan organisasi juga persoalan karyawan itu sendiri.
3. Mempunyai rasa memiliki yang kuat pada organisasi.
4. Merasa terikat secara emosional terhadap organisasi.
5. Merasa menjadi bagian keluarga organisasinya.
6. Merasakan bahwa organisasinya sangatlah berarti

## **b. Komitmen *Continuance***

Meyer dan Allen (1990) yang dikutip oleh Brown dan Kristena (2002: 3), mengemukakan bahwa komitmen *continuance* adalah komitmen yang dimiliki seseorang karena pertimbangan-pertimbangan besar yang telah diinvestasikan (tenaga, pikiran dan waktu) apabila orang yang bersangkutan meninggalkan organisasinya, dan yang digambarkan sebagai suatu kebutuhan untuk tinggal pada organisasi.

Murray dan Gregoire dan Downey (1991), yang dikutip oleh Feinstein dan Harrah dan Vondrasek (2001: 2,) mengatakan bahwa komitmen *continuance* merupakan suatu keinginan untuk tetap melanjutkan bergabung dalam organisasi, yakni dengan mempertimbangkan gagasan di mana seseorang tidak meninggalkan organisasi karena takut kehilangan manfaat yang tidak mereka temukan pada pekerjaan lain.

Meyer dan Allen (1997) yang dikutip oleh Jernigan dan Joyce dan Garry (2002: 567), berpendapat bahwa komitmen *continuance* terjadi jika organisasi mampu menyediakan suatu manfaat yang dapat dinilai oleh anggotanya sebagai manfaat yang tidak didapatkan di tempat lain, sehingga dapat menjadikan suatu hal yang mendukung seseorang akan tetap tinggal pada organisasi disebabkan karena mereka harus melakukannya.

Meyer dan Allen (1991) yang dikutip oleh Clugston dan Howel dan Dorfman, (2000: 7), mengatakan komitmen *continuance* adalah komitmen yang didasarkan pada perhitungan dan pertukaran secara alamiah, dan menunjukkan besarnya *cost* yang dihubungkan apabila karyawan meninggalkan organisasi. Akibatnya individu

merasa harus tetap tinggal di dalam organisasi, karena jika meninggalkan organisasi, maka terlalu besar *cost* yang harus ditinggalkan (misal: Dana pensiun, status, senioritas) atau karena mereka merasa adanya keterbatasan alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar.

Powell dan Meyer (2004: 175) mengemukakan pendapat, bahwa komitmen *continuence* mempunyai dua bagian mendasar yang menjadi dasar klasifikasi unsur-unsur dari komitmen *continuence* yaitu:

A). Sedikitnya perbandingan alternatif pilihan di luar (*Is the lack of opportunities elsewhere*).

1. Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan untuk dipertimbangkan, apabila meninggalkan organisasi ini (*I feel that I have too few options to consider leaving my organization*).
2. Salah satu dari beberapa konsekuensi negatif meninggalkan organisasi saya , dikarenakan langkanya alternatif yang tersedian (*One of the few negative consequences of leaving my organization would be the scacity of available alternatives*).
3. Yang membuat saya tetap bekerja di organisasi ini adalah kurangnya kesempatan di tempat lain (*What keeps me working at this company is the lack of oppottunities elsewhere*).

B). Pengorbanan personal (*personal sacrifice*)

1. Saya telah menginvestasikan atau menghabiskan banyak waktu dalam organisasi ini untuk mempertimbangkan bekerja di tempat lain (*I have invested too much time in this organization to consider working elsewhere*).

2. Meninggalkan organisasi pada saat ini, akan mensyaratkan pengorbanan personal yang harus dipertimbangkan (*Leaving this organization now would require considerable personal sacrifice*).
3. Bagi saya pribadi, *cost* meninggalkan organisasi ini akan jauh lebih besar dari pada manfaatnya (*For me personally, the costs of leaving this organization would be far greater than the benefits*).
4. Saya tidak akan meninggalkan organisasi ini karena apa yang saya sudah saya sumbangkan (*I would not leave this organization because of of what I would stand to lose*).
5. Jika saya memutuskan meninggalkan organisasi ini terlalu banyak kehidupan saya yang akan terganggu (*If I decided to leave this organization, too much of my life would be disrupted*).
6. Saya terus bekerja untuk organisasi ini, karena saya tidak meyakini organisasi lainnya yang dapat memberikan penawaran manfaat seperti yang saya miliki pada organisasi ini (*I continue to work for this organization because I don't believe another organization could offer the benefits I have here*).

Dari beberapa definisi diatas, maka komitmen *continuance* dapat disimpulkan sebagai komitmen dari karyawan untuk tetap bertahan di organisasinya, karena karyawan tersebut merasa takut akan kehilangan *cost* yang diterima (gaji, *reward*, dana pensiun) dan adanya pertimbangan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi, apabila karyawan meninggalkan organisasi, selain itu juga, komitmen ini timbul karena langkanya alternatif pekerjaan yang ada di luar organisasi, atau dengan

kata lain, komitmen ini terbangun karena adanya kebutuhan dasar yang harus dipenuhi, dan adanya ketidakmampuan seseorang untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaannya sekarang.

Berdasarkan definisi komitmen *continuance* tersebut, Meyer dan Allen (1993) yang dikutip oleh Brown (2003: 101), mengemukakan beberapa unsur-unsur pengukuran komitmen *continuance* karyawan, antara lain:

1. Merasa sangat sulit meninggalkan organisasi meskipun menginginkan.
2. Adanya keterbatasan alternative pekerjaan lain yang tersedia.
3. Merasa tetap tinggal di dalam organisasi adalah suatu kebutuhan.
4. Adanya sedikit pilihan untuk dipertimbangkan apabila meninggalkan organisasi.
5. Merasa sudah terlalu banyak pengorbanan diri yang diberikan kepada organisasi.
6. Merasa banyak sekali kehidupan seseorang yang akan terganggu, apabila meninggalkan organisasi.

### c. Komitmen *Normative*

Meyer dan Allen (1990) yang dikutip oleh Brown dan Kristena (2002: 3), menyatakan bahwa komitmen *normative*, merupakan komitmen yang dimiliki seseorang karena orang tersebut merasa berkewajiban mengabdikan kepada organisasinya, karyawan memiliki loyalitas atas manfaat pelatihan dan pendidikan yang telah diterima dari organisasinya. Loyalitas karyawan dinyatakan dengan cara

tetap bekerja pada organisasinya, dan ditandai oleh kepercayaan karyawan karena suatu kewajiban untuk tetap tinggal pada organisasi.

Meyer dan Allen (1991) yang dikutip oleh Clugston dan Howel dan Dorfman (2000: 7), mengemukakan bahwa komitmen *normative* adalah komitmen yang menunjukkan keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi didasarkan pada tanggung jawab, loyalitas dan kewajiban kepada organisasi, perasaan loyalitas tersebut membuat individu merasa harus mempunyai komitmen terhadap hubungan antar individu dengan organisasi tersebut karena memang seharusnya.

Meyer dan Allen (1991) yang dikutip oleh Powell dan Meyer (2004: 163), mengemukakan bahwa terdapat dua mekanisme utama yang menggerakkan pengembangan komitmen *normative* yaitu:

1. Pengalaman-pengalaman sosialisasi
2. Balas jasa terhadap organisasi

Berdasarkan pada pengalaman sosialisasi, karyawan mungkin merasakan adanya suatu tekanan, misal: kewajiban untuk menjalani sesuai dengan harapan orang lain, dalam arti memandang kewajiban untuk terus bekerja di dalam organisasi, dan untuk menghadirkan suatu *image* diri secara konsisten (sebagai karyawan yang loyal).

Karyawan yang loyal akan senantiasa mengacu pada kewajiban moral yaitu tetap tinggal di dalam organisasi (Herscovitch, 2002; dalam Williams, 2003: 2).

Perasaan mempunyai kewajiban mengabdikan pada organisasi, sebagai suatu kewajiban moral, dikarenakan kesadaran karyawan akan manfaat yang telah diperoleh di lingkungan kerja, yang menuntut kemampuan karyawan untuk

bersosialisasi dengan lingkungan kerjanya (Aldag, Wayne, 1997: 3), sehingga mereka akan mempunyai perasaan yang lebih tinggi bahwa mereka hendaknya tetap tinggal pada organisasi (Allen, Meyer, 1997; dalam Jernigan, Joyce, Garry, 2002 : 567).

Dari beberapa definisi di atas, maka komitmen normatif dapat disimpulkan sebagai komitmen dari karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasinya, karena adanya tuntutan kewajiban pekerjaan, baik terhadap organisasi maupun terhadap orang-orang yang ada di dalamnya, atau individu tersebut menghadapi tekanan dari yang lain untuk melaksanakan kewajiban atau tanggung jawab atas pekerjaannya

Berdasarkan definisi komitmen *normative* tersebut, Meyer dan Allen (1993) yang dikutip oleh Brown (2003: 101), mengemukakan beberapa unsur-unsur pengukuran komitmen *normative* karyawan, antara lain:

1. Adanya kewajiban untuk tetap bersama atasan.
2. Merasakan tidak tepat meninggalkan organisasi, walaupun organisasi memberikan keuntungan.
3. Merasa bersalah apabila meninggalkan organisasi.
4. Loyal pada organisasi.
5. Adanya suatu tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang yang berada di dalam organisasi.
6. Merasa berhutang budi pada organisasi.

## 2.2.2. Pemberdayaan Psikologikal

### 2.2.2.1. Pengertian Pemberdayaan psikologikal

Gagasan tentang pemberdayaan, diangkat dari teori *participative management* dan *employee involvement* (Spreitzer, Kozilos, Nason, 1997: 680), dalam teori *participative management*, manajer berbagi tujuan, informasi, dan pengambilan keputusan dalam memecahkan persoalan dengan karyawan yang berada di bawahnya (Wagner, 1994; dalam Lee, Koh, 1998: 18). Sedangkan teori *employee involvement*, menekankan pada pemberian power, informasi, reward, dan pelatihan kepada level yang lebih rendah di dalam hierarki organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kebebasan karyawan dalam bertindak menurut pertimbangannya sendiri (Bowen, Lawler, 1992; dalam Spreitzer, Kozilos, Nason, 1997: 680), dan pada akhirnya apa yang mereka lakukan mempengaruhi bisnis di area kerja mereka (Lee, Koh, 1998: 18).

Maniero (1986), yang dikutip oleh Spreitzer dan Dejanis dan Quin (1997: 2), mengkosepkan pemberdayaan sebagai sekelompok praktek manajemen yang terfokus pada pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan. Pendelegasian wewenang ini, menurut Lee dan Koh (1998:8) berarti, bawahan diberikan kekuasaan untuk bertindak dan memutuskan terhadap apa yang mereka kerjakan.

Pemberdayan menurut Conger dan Kanungo (1988), yang dikutip oleh Lee dan Koh (1998: 9-12) adalah “memberi kemampuan”, maksudnya pemberdayaan adalah menciptakan kondisi yang dapat mempertinggi *self-efficacy*, yaitu keyakinan tentang kemampuan seseorang untuk melakukan aktivitas dengan terampil. Menurut

Thomas dan Velhouse (1990: 672) *Self-efficacy* analog dengan *competence*, yaitu tingkat dimana seseorang dapat melakukan aktivitas tugas dengan terampil.

Menurut Sedarmayanti (1999: 79), awal munculnya konsep pemberdayaan sebenarnya merupakan gagasan yang ingin menempatkan karyawan sebagai subyek dari dunianya sendiri. Dalam hal ini, konsep pemberdayaan memunculkan dua kecenderungan:

“Pertama, kecenderungan primer, pemberdayaan menekankan pada proses memberikan atau menglihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan (power) kepada masyarakat, organisasi atau karyawan agar menjadi lebih berdaya. Kedua kecenderungan sekunder, menekankan pada proses menstimulasi, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihannya”.

Berdasarkan konsep tentang pemberdayaan tersebut, mengandung implikasi, bahwa pemberdayaan merupakan proses pembagian kekuasaan pada karyawan yang berada pada level yang lebih rendah sehingga karyawan tersebut memiliki keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk melakukan pekerjaan mereka, dan meyakini bahwa apa yang mereka lakukan mempunyai kontribusi terhadap bisnis di area kerjanya.

#### **2.2.2.2. Pendekatan Pemberdayan Psikologikal**

Pada dasarnya pemberdayan memiliki dua pendekatan, yaitu pendekatan mekanistik atau disebut juga pendekatan struktural atau managerial dan pendekatan organik atau pendekatan psikologikal. Pendekatan pertama, yaitu pendekatan mekanistik, terfokus pada praktek manajemen pemberdayaan, yang mempercayai

bahwa pemberdayaan adalah pendelegasian keputusan dengan batasan yang jelas, mendelegasikan tanggung jawab, dan berpegangan bahwa seseorang bertanggung jawab terhadap akibat yang telah dilakukan (Quinn, Spreitzer, 1997; dalam Dee, Duemer, 2001: 2; Fox, 1998: 6-8).

Pendapat ini didukung oleh Heller et al (1998), Bowen dan Lawler (1992) dan Rothstein (1995) yang dikutip oleh Dewettinck dan Singh dan Buyens (2003b: 5), bahwa praktek manajemen pemberdayaan (*empowering management practices*), meliputi: pendelegasian pembuatan keputusan dari level yang tinggi ke level organisasional yang lebih rendah, serta meningkatkan akses informasi dan sumber daya untuk individu yang berada pada level yang lebih rendah. Dalam pandangan struktural ini, secara rasional bahwa karyawan akan bertindak sebagai seorang yang diberdayakan melalui perubahan penting pada level struktural. Lebih spesifiknya, karyawan akan merasa lebih mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan, karyawan menjadi lebih menyadari tentang bisnis dan konteks strategi pekerjaan yang dilakukan. Akhirnya karyawan yang diberdayakan akan lebih bertanggung terhadap hasil kinerjanya.

Sedangkan pendekatan yang kedua, yaitu pendekatan organik atau psikologikal, lebih memusatkan pada respon afektif dan kognitif yang memfokuskan pada perspektif psikologi, yaitu memfokuskan pada motivasi intrinsik karyawan dari pada praktek manajerial yang digunakan untuk meningkatkan kekuasaan (*power*) seseorang dalam organisasi (Quinn, Spreitzer, 1997; dalam Dee, Duemer, 2001: 2-4).

Thomas dan Velthouse (1990), yang dikutip oleh Hlalele dan Buitendach (2003:1), membedakan pemberdayaan berdasarkan variabel situasional (praktek

managemen dan kepemimpinan) dan kognisi pekerjaan (pemberdayaan psikologikal). Berdasarkan pendekatan situasional, pemberdayaan menekankan pada kekuasaan (*power*) dan wewenang untuk pengambilan keputusan (*decision-making authority*), yang berarti menggerakkan wewenang pengambilan keputusan ke hierarki organisasi yang paling bawah, sehingga karyawan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi hasil organisasi.

Pendekatan kognisi pekerjaan menurut Kraimer dan Seibert dan Linden (1999) yang dikutip oleh Hlalele dan Buitendach (2003:1), menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal mencerminkan reaksi psikologi individu terhadap lingkungan kerja mereka.

Berdasarkan kedua pendekatan variabel di atas, Thomas dan Velthouse (1990: 668), mendefinisikan pemberdayaan sebagai peningkatan motivasi intrinsik terhadap tugas (disebut sebagai *task assessment*) yang melibatkan kondisi-kondisi generik seseorang yang berkaitan dengan tugas secara langsung. Atau dengan kata lain, pemberdayaan adalah suatu keadaan yang memberikan power dan kendali kepada seseorang sehingga memberikan perasaan mampu untuk melakukan pekerjaan dan memperlancar keadaan yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik terhadap tugas. Berdasarkan definisi ini, Thomas dan Velthouse (1990: 671-673), mengidentifikasi empat kognisi atau penilaian tugas (*task assessment*) yang dirasakan sebagai dasar pemberdayaan karyawan, yaitu rasa memberikan dampak (*impact*), kecakapan (*competence*), keberartian (*meaningfulness*), dan pilihan (*choice*).

“ *Impact* menunjukkan tingkat dimana perilaku terlihat sebagai “membuat sebuah perbedaan”, dalam hal menyelesaikan tujuan tugas, yang akhirnya menghasilkan dampak dalam lingkungan pekerjaan seseorang.

*Competence* menunjukkan tingkat di mana seseorang dapat melaksanakan aktivitas tugas dengan terampil ketika seseorang mencoba aktivitas tersebut.

*Meaningfulness* terpusat pada nilai sasaran dan tujuan pekerjaan, dan dinilai berdasarkan hubungannya dengan standart atau nilai-nilai yang dimiliki seseorang.

*Choice* melibatkan tanggung jawab karena aktivitas seseorang. Dengan kata lain, apakah tindakan seseorang diterima sebagai determinasi diri atau tidak. Jelasnya *Choice* adalah kesempatan yang dirasakan seseorang untuk memilih aktifitas tugas (*task activities*), sehingga seseorang tersebut merasakan dan mengerjakan pekerjaan dengan cara yang dianggap sesuai. Sehingga pada kesempatan ini, seseorang akan merasa bebas memilih, menggunakan penilaiannya sendiri, dan bertindak berdasarkan atas pemahamannya sendiri terhadap tugas yang dikerjakannya “.

Berdasarkan pada penafsiran kognitif pemberdayaan Thomas dan Velthouse, maka Spreitzer pada tahun 1995 mengembangkan empat dimensi model pemberdayaan yang memfokuskan pada keadaan individu yang harus melaksanakan intervensi pemberdayaan manajerial (*managerial empowerment intervention*) agar pemberdayaan itu efektif (Wafa, Jantan, 2002: 2).

Spreitzer (1992) yang dikutip oleh Spreitzer dan De Janas dan Quinn (1997: 3), mendefinisikan pemberdayaan psikologikal sebagai peningkatan motivasi intrinsik yang dimanifestasikan ke dalam empat kognisi, yang mencerminkan orientasi seseorang terhadap peran pekerjaannya. Empat kognisi ini adalah: rasa *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*. Secara bersama-sama, keempat variabel ini, mencerminkan perilaku proaktif yang berorientasi pada peran kerja seseorang. Dengan kata lain, karyawan yang diberdayakan tidak melihat situasi kerja mereka sebagai “given” melainkan sesuatu yang dapat dibentuk melalui aktivitas mereka

sendiri. Pengertian keempat dimensi pemberdayaan psikologikal dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. *Meaning* (Berarti)**

Menurut Brief dan Nord (1990), yang dikutip oleh Spreitzer dan Kizilos dan Nason (1997: 681), *meaning* atau *purpose* berarti kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

Seseorang yang merasa pekerjaannya kurang berarti, maka karyawan akan bertindak apathy (bersikap masa bodoh terhadap pekerjaan), tidak mempunyai pendirian, tidak mempunyai pengaruh terhadap peristiwa-peristiwa yang berarti dalam organisasi. Sebaliknya karyawan yang merasa pekerjaannya berarti, diyakini akan mempunyai komitmen terhadap organisasi, mempunyai keterlibatan yang tinggi, mengeluarkan energinya untuk bekerja (mau bekerja keras) (May, 1969; dalam Thomas, Velthouse, 1990; 673).

Pengertian tersebut, mengandung implikasi bahwa *meaning* adalah sebagai “penggerak” pemberdayaan, yaitu suatu mekanisme dimana seseorang menggerakkan individu untuk melakukan pekerjaan. Apabila pikiran karyawan tidak berada dalam pekerjaan mereka, atau dengan kata lain apabila aktivitas kerja mereka bertentangan dengan system nilai yang dimiliki oleh mereka, maka mereka tidak merasa diberdayakan (Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997: 681).

Berdasarkan definisi *meaning*, Spreitzer mengemukakan beberapa elemen-elemen *meaning* terhadap pekerjaan seseorang, yaitu:

1. Pekerjaan itu memiliki makna
2. Aktivita tugas yang dilakukan mempunyai makna
3. Pekerjaan itu penting
4. Mempunyai kepedulian terhadap pekerjaan

#### **b. *Competence* (Kecakapan)**

Gist (1987) yang dikutip oleh Spreitzer dan Kizilos dan Nason (1997: 681), mendefinisikan *competence* sebagai keyakinan seseorang bahwa orang yang bersangkutan, memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. Tanpa adanya keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki, seseorang akan merasa kemampuan yang dimiliki tidak mencukupi untuk melakukan pekerjaannya, sehingga akhirnya karyawan merasa kurang diberdayakan. Variabel ini, telah dipelajari oleh Bandura dengan istilah lain, yaitu *self-efficacy*, *personal mastery* (kesadaran kemampuan pribadi).

Menurut Bandura (1977), yang dikutip oleh Hlalele dan Buitendach (2003: 2), *competence* analog dengan *self-efficacy*, yaitu kepercayaan seseorang tentang kemampuan mereka untuk melakukan kontrol terhadap pekerjaan mereka sendiri dan peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Seseorang yang mempunyai *low self - efficacy*, cenderung menghindari keadaan yang menuntut keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Perilaku penghindaran ini, cenderung akan menghalangi seseorang untuk menghadapi rasa khawatir, membangun kompetensi dan

memperbaiki kompetensi yang diterima. Sebaliknya seseorang yang mempunyai *high self – efficacy*, memiliki inisiatif, usaha yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, dan tahan dalam menghadapi tantangan maupun hambatan (Bandura, 1977; dalam Thomas, Velthouse, 1990: 672).

Berdasarkan definisi *competence*, Spreitzer mengemukakan beberapa elemen-elemen *competence* terhadap pekerjaan seseorang, yaitu:

1. Adanya kepercayaan terhadap kemampuan untuk melakukan pekerjaan.
2. Adanya kepastian terhadap kemampuan yang dimiliki untuk melakukan aktivitas pekerjaan.
3. Adanya penguasaan terhadap keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas pekerjaan.
4. Merasakan bahwa pekerjaan itu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

### c. *Self – determination* (Determinasi diri)

*Self-determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai otonomi dan kontrol tentang bagaimana seseorang mengerjakan pekerjaan mereka sendiri (Deci, Ryan, 1985; dalam Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997: 681), atau dengan kata lain *self-determination* adalah perasaan seseorang memiliki peluang untuk menggunakan inisiatif dan mengatur tingkah laku dalam mengerjakan pekerjaan mereka.

Determinasi diri, mencerminkan seseorang melihat dirinya sebagai pemula aktivitas atau tindakan mereka sendiri. Apabila seseorang meyakini bahwa tindakannya hanya mengikuti perintah atasan, dan merasa sedikit diberikan otonomi

atau kebebasan, berarti mereka merasa kurang diberdayakan (Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997: 682). Menurut Thomas dan Velthouse (1990: 673), seseorang yang merasa mempunyai determinasi diri, orang tersebut bisa bersikap fleksibel, kreatif, mempunyai inisiatif, dan bisa mengatur dirinya sendiri, dan sebaliknya apabila seseorang merasa dikontrol oleh atasannya, orang tersebut akhirnya akan merasakan ketegangan dalam pekerjaannya (stres)

Berdasarkan definisi ini, dapat dimengerti bahwa *self-determination* menyangkut perasaan bebas yang dimiliki seseorang untuk menentukan dan melaksanakan suatu pekerjaan berdasarkan penilaian dan pemahaman orang yang bersangkutan. Penilaian tentang *self-determination* atau *choice*, melibatkan tanggung jawab kausal karena aktivitas seseorang, atau disebut juga sebagai *locus of causality*. Variabel ini berubah sepanjang waktu sebagai respon pengalaman hidup seseorang (De Charms, 1968; dalam Thomas, Velthouse, 1990: 674).

Berdasarkan definisi *self-determination* tersebut, Spreitzer mengemukakan beberapa elemen-elemen *self-determination* terhadap pekerjaan seseorang, yaitu:

1. Mempunyai otonomi tentang bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Bisa memutuskan sendiri tentang bagaimana melakukan pekerjaan.
3. Mempunyai peluang yang besar tentang bagaimana melakukan pekerjaan.
4. Mempunyai peluang untuk menggunakan inisiatif dalam melakukan pekerjaan.

#### d. *Impact* (Dampak)

*Impact* adalah persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi atau hasil operasi kerja (Ashrof, 1989 dalam Jantan, Wafa, 2002: 3). Lebih lanjut, Spreitzer dan Quinn (1997) yang dikutip oleh Hlalele dan Buitendach (2003: 3), menyatakan bahwa seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, berarti orang tersebut percaya bahwa mereka bisa mempunyai pengaruh terhadap unit kerja mereka, dan organisasi mendengarkan terhadap ide-idenya.

Variabel ini telah dipelajari dengan menggunakan nama lain, diantaranya *locus of control*. Individu yang mempunyai *locus of control internal* (*global impact* tinggi), biasanya memiliki harapan *impact* yang lebih besar terhadap tugas-tugas tertentu (Gregory, 1981; dalam Thomas, Velthouse, 1990: 674).

Berdasarkan definisi *impact* tersebut, Spreitzer mengemukakan beberapa elemen-elemen *impact* terhadap pekerjaan seseorang, yaitu:

1. Merasakan dampak yang sangat besar terhadap organisasi.
2. Mempunyai kontrol terhadap organisasi.
3. Memiliki pengaruh terhadap organisasi
4. Merasa ide-idenya diperhitungkan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Berdasarkan konsep pemberdayaan yang telah dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse dan Spreitzer di atas, Appelbaum dan Hebert dan Leroux (1999: 242) mengungkapkan bahwa kebanyakan karyawan yang diberdayakan mempunyai empat karakteristik yang umum:

1. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *self-determination*, maksudnya seseorang merasa bebas menentukan pilihan tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka sendiri.
2. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *meaning*, maksudnya seseorang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan saat ini adalah penting baginya, dan mereka peduli terhadap apa yang mereka lakukan.
3. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *competence*, ini berarti orang tersebut yakin akan kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik, mereka mengetahui bahwa mereka bisa melakukannya.
4. Akhirnya, seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, ini berarti orang tersebut percaya bahwa mereka bisa mempengaruhi unit kerja dimana orang tersebut bekerja, dan mendengarkan terhadap ide-idenya.

### 2.2.3. Hubungan Pemberdayaan Psikologikal dan Komitmen Organisasional

Penelitian tentang pemberdayaan dan komitmen organisasional memang telah diteliti tetapi masih jarang sekali. Bahkan secara teoritis, kedua hubungan tersebut jarang dibahas (Dewttinck, Singh, Buyens, 2003a: 10)

Etzioni (1968) yang dikutip oleh Henkin dan Marchiori (2003: 2), memandang pemberdayaan sebagai konsep psikologikal internal karena hakekat internal pemberdayaan adalah motivasional, sedangkan komitmen organisasional dipandang sebagai sebuah struktur kontrol yang memberi peluang pemberdayaan individu, sehingga seseorang yang diberdayakan memilih tujuan mereka sendiri dan berkomitmen terhadapnya karena mereka memainkan peran dalam menentukan

tujuannya. Komitmen melibatkan proses di mana seseorang mengidentifikasi nilai dan tujuan organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota di dalamnya.

Karyawan yang diberdayakan, merasakan bahwa mereka memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, cenderung lebih optimistik, terlibat dalam pekerjaan, memiliki kepercayaan, dan rasa *self- efficacy* yang tinggi, serta mengapresiasi ketrampilan dan kemampuan mereka. Selain itu karyawan yang diberdayakan secara implisit lebih puas, mempunyai komitmen, inovatif, dan produktif, dan *turnover* berkurang (Henkin, Marchiori, 2003: 2). Pendapat ini di dukung oleh Block (1987) dan Howard (1998) dan Thomas dan Velthouse tahun 1990 yang dikutip oleh Yukl, (2002:107), apabila organisasi memberdayakan karyawannya, maka akan dihasilkan karyawan yang mempunyai komitmen terhadap tugas yang lebih tinggi, memiliki inisiatif yang lebih besar dalam membawahi tanggung jawab perannya. Selain itu juga, karyawan memiliki ketahanan dalam menghadapi segala macam tantangan dan hambatan, mempunyai inovasi dan semangat pembelajaran, memiliki optimisme yang kuat terhadap kesuksesan pekerjaan, komitmen terhadap organisasi lebih kuat, serta sedikit *turnover*.

Beberapa peneliti perilaku organisasi mencoba mengkaji secara empiris hubungan antara pemberdayaan psikologikal dan komitmen organisasional diantaranya: Kanter tahun 1983, menemukan bahwa karyawan yang mempunyai rasa *meaning* dalam pekerjaan menghasilkan komitmen yang tinggi (Dewttinck, Singh, Buyens, 2003b: 10). Menurut Peiro dan Salanova dan Grau (2001: 65), seseorang yang mempunyai level *self-efficacy* tinggi, analog dengan dimensi pemberdayaan, yaitu: *sense of competence* memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Berdasarkan hasil meta-analisis Spector tahun 1986 menemukan, terdapat hubungan yang signifikan antara otonomi (analog dengan dimensi pemberdayaan *self-determination*) dan berbagai variabel hasil kerja, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja (Denton, Kleiman (2001: 107). Sedangkan Henkin dan Marchiori (2003: 6), menemukan hubungan yang positif antara pemberdayaan dengan dimensi yaitu: *meaning, competence, self-determination* dan *impact* terhadap komitmen *normative* dan *affective*, sedangkan berhubungan negatif dengan komitmen *continuance*.



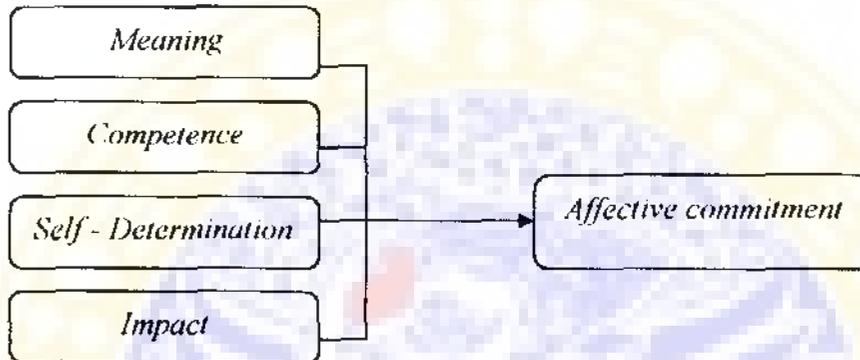


### BAB 3

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

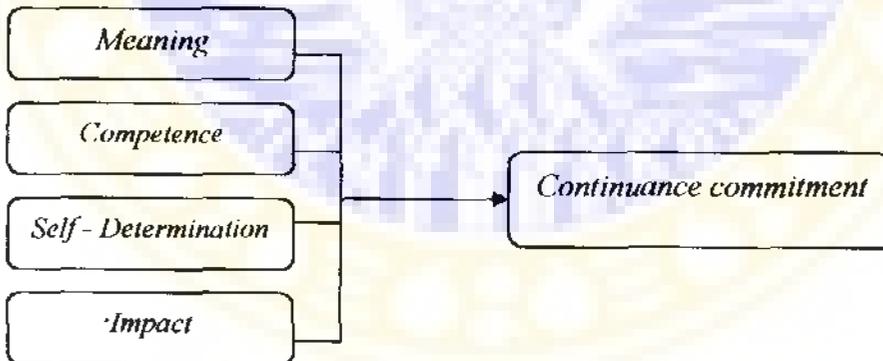
### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

#### 3.1.1. Skema kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional *affective*.



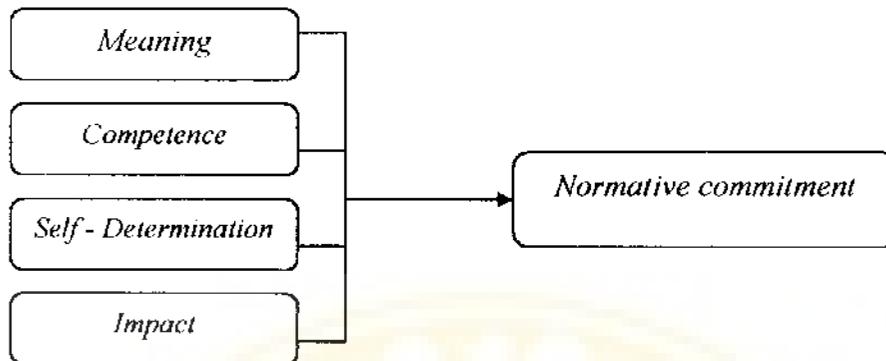
Gambar 3.1. Model kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal dengan variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* yang mempengaruhi komitmen *affective*.

#### 3.1.2. Skema kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional *continuance*.



Gambar 3.2. Model kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal dengan variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* yang mempengaruhi komitmen *continuance*.

### 3.1.3. Skema kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional *normative*.



Gambar 3.3. Model kerangka konseptual pemberdayaan psikologikal dengan variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* yang mempengaruhi komitmen *normative*.

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah dan kajian teori yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1a : Bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen *affective*.
- H1b : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*.
- H1c : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*.
- H1d : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*.
- H1e : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*.

- H2a : Bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*.
- H2b : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*.
- H2c : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*.
- H2d : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*.
- H2e : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*.
- H3a : Bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*.
- H3b : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*.
- H3c : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*.
- H3d : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*.
- H3e : Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*.



## BAB 4

### MATERI DAN METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian kuantitatif, yaitu suatu rancangan penelitian yang menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka, dan melakukan analisis data melalui prosedur statistik (Indriantoro, Supomo, 1999: 12).

#### 4.2. Populasi dan Besar Sampel

Populasi adalah suatu daerah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2002: 72). Populasi tersebut selanjutnya ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya karena populasi berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti, maka populasi sasaran dan responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan lini pertama yang bekerja di PT. Semen Gresik (persero) Tbk, dengan jumlah 990 karyawan dan tersebar dalam 15 departemen.

Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *convenience sampling*, yaitu suatu metode pemilihan sampel nonprobabilitas, di mana sampel yang dipilih dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti (Indriantoro, Supomo, 1999: 130), sedangkan besar sampel dalam penelitian ini, ditetapkan dengan menggunakan tabel penentuan sampel yang dikembangkan oleh *Isaac dan Michael* (Sugiyono, 2002: 79-81). Dengan tingkat kesalahan 10 % dengan populasi 990 karyawan, maka

didapatkan jumlah karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 213 karyawan. Selanjutnya untuk menentukan besar sampel dari masing-masing departemen, maka dilakukan distribusi dengan alokasi proporsional dengan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} * n$$

di mana:

- $n_i$  = Besarnya ukuran sampel masing-masing departemen
- $N_i$  = Banyaknya karyawan di masing-masing departemen
- $N$  = Jumlah populasi keseluruhan
- $n$  = Banyaknya karyawan yang dijadikan sampel

Untuk lebih jelasnya, di bawah ini sebaran jumlah responden pada masing-masing departemen dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1. Sebaran Responden Karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. Pada Masing-masing Departemen (Jumlah Pegawai per Unit Kerja Bulan Mei 2004)**

| No    | Nama Departemen                       | Jumlah   |           |
|-------|---------------------------------------|----------|-----------|
|       |                                       | Karyawan | Responden |
| 1     | Internal Audit                        | 8        | 2         |
| 2     | Departemen Teknik                     | 55       | 12        |
| 3     | Departemen Produksi IV                | 409      | 88        |
| 4     | Departemen Rancang Bangun             | 13       | 3         |
| 5     | Departemen Litbang dan Jaminan Mutu   | 35       | 8         |
| 6     | Departemen Pengadaan dan Pergudangan  | 51       | 11        |
| 7     | Departemen Sumberdaya Manusia         | 40       | 9         |
| 8     | Departemen Perne & Pengembangan prshn | 14       | 3         |
| 9     | Departemen Sistem Informasi           | 26       | 5         |
| 10    | Departemen Pemasaran                  | 42       | 9         |
| 11    | Departemen Distribusi & Transportasi  | 62       | 13        |
| 12    | Departemen Keuangan & Akuntansi       | 37       | 8         |
| 13    | Departemen Umum                       | 124      | 26        |
| 14    | Departemen Governansi Perusahaan      | 8        | 2         |
| 15    | Departemen Komunikasi Perusahaan      | 66       | 14        |
| Total |                                       | 990      | 213       |

### 4.3. Klasifikasi dan Definisi Operasional variabel

#### 4.3.1. Klasifikasi variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel yang akan dianalisis diklasifikasikan sebagai berikut:

1. **Variabel dependen (Y):** yaitu komitmen organisasional yang dicerminkan ke dalam tiga variabel yaitu:

$Y_1 =$  Komitmen *affective*

$Y_2 =$  Komitmen *continuace*

$Y_3 =$  komitmen *normative*

2. **Variabel independen (X):** yaitu pemberdayaan psikologikal yang dicerminkan ke dalam empat variabel yaitu:

$X_1 =$  *meaning* (keberartian)

$X_2 =$  *competence* (kecakapan)

$X_3 =$  *self-determination* (determinasi diri)

$X_4 =$  *impact* (dampak)

#### 4.3.2. Definisi operasional variabel

Untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan dan memahami variabel yang dianalisis, maka definisi operasional tiap-tiap variabel di atas secara lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 4.3.2.1. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional adalah keberadaan seseorang mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Keinginan tidak meninggalkan organisasi ini, tercermin kedalam tiga komitmen organisasional yaitu komitmen *affective*, *continuance*, dan komitmen *normative*.

- a. Komitmen *affective* adalah komitmen yang dimiliki oleh karyawan karena keinginan dari karyawan itu sendiri untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi, dikarenakan secara emosional merasa terikat, mengidentifikasi dirinya dan merasa terlibat dengan organisasi.

Indikator komitmen *affective* adalah: (1) merasa sangat bahagia berkarir di organisasinya, (2) merasa persoalan organisasi, juga merupakan persoalan orang yang bersangkutan, (3) mempunyai rasa memiliki yang kuat pada organisasi, (4) merasa terikat secara emosional dengan organisasi, (5) merasa seperti bagian keluarga dari organisasi, (6) organisasi sangat berarti bagi orang yang bersangkutan.

- b. Komitmen *continuance* adalah komitmen yang dimiliki karyawan karena pertimbangan penilaian karyawan terhadap *cost* dengan membandingkan antara sedikitnya alternatif yang diterima dan tingginya pengorbanan personal apabila karyawan meninggalkan perusahaan.

Indikator komitmen *continuance* adalah: (1) merasa sangat sulit meninggalkan organisasi, (2) merasa ada keterbatasan alternatif pekerjaan lain yang tersedia, apabila meninggalkan organisasi, (3) tetap tinggal dalam organisasi merupakan

suatu masalah kebutuhan bagi orang yang bersangkutan. (4) pilihan yang dimiliki seseorang sangat sedikit sekali apabila orang yang bersangkutan meninggalkan organisasi, (5) banyaknya pengorbanan yang telah dikeluarkan untuk organisasi, (6) ada banyak hal yang akan mengganggu kehidupan seseorang apabila meninggalkan organisasi.

- c. Komitmen *normative* adalah komitmen yang dimiliki oleh karyawan, karena merasa ada kewajiban dan tanggung jawab untuk tetap bekerja pada organisasi.

Indikator komitmen *normative* adalah: (1) adanya kewajiban untuk tetap bersama dengan atasan orang yang bersangkutan, (2) merasa tidak tepat meninggalkan organisasi karena organisasi telah memberikan keuntungan, (3) seseorang merasa bersalah jika meninggalkan organisasi. (4) loyalitas berhak diterima oleh organisasi, (5) adanya tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang yang berada di dalam organisasi, (6) merasa memiliki banyak hutang budi pada organisasi.

#### 4.3.2.2. Pemberdayaan psikologikal

Pemberdayaan psikologikal adalah suatu keadaan yang memberikan power dan kendali kepada seseorang, sehingga memberikan persaan mampu untuk melakukan pekerjaan dan memperlancar keadaan yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik terhadap tugas, yang di manifestasikan ke dalam empat kognisi, yaitu: *meaning, competence, self-determination*, dan *impact* yang mencerminkan orientasi seseorang terhadap peran pekerjaannya.

- a. *Meaning* (keberartian) adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang, sehingga orang tersebut merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sekarang, sangat penting dan berarti bagi dirinya.

Indikator *meaning* (keberartian) adalah: (1) pekerjaannya bermakna untuk orang yang bersangkutan, (2) tugas-tugasnya secara pribadi bermakna bagi orang yang bersangkutan, (3) pekerjaannya sangat penting bagi dirinya, (4) pekerjaannya sangat dipedulikan oleh orang yang bersangkutan.

- b. *Competence* (kecakapan) adalah kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.

Indikator *competence* (kecakapan) adalah: (1) kepercayaan terhadap kemampuan orang yang bersangkutan dalam melakukan pekerjaan, (2) kepastian terhadap kemampuan diri seseorang dalam melakukan aktivitas pekerjaan, (3) penguasaan ketrampilan pekerjaan bagi orang yang bersangkutan, (4) pekerjaan orang yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

- c. *Self-determination* (determinasi diri) adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan / otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.

Indikator *self-determination* (determinasi diri) adalah (1) seseorang memiliki otonomi dalam melakukan pekerjaannya, (2) seseorang dapat memutuskan bagaimana melakukan pekerjaannya, (3) seseorang mendapatkan kesempatan untuk menentukan bagaimana melakukan pekerjaannya, (4) seseorang

mendapatkan peluang untuk menggunakan inisiatifnya dalam menjalankan pekerjaannya.

- d. *Impact* (dampak) adalah persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi, dan hasil operasi kerja perusahaan.

Indikator *impact* (dampak) adalah: (1) kepercayaan seseorang bahwa dirinya memiliki dampak yang besar terhadap organisasinya, (2) seseorang mempunyai kontrol terhadap apa yang terjadi dalam organisasinya, (3) seseorang mempunyai pengaruh terhadap apa yang terjadi dalam organisasinya, (4) opini orang yang bersangkutan terhitung dalam keputusan departemen.

#### 4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian yang akan diamati (Sugiyono, 2002: 97), pada suatu penelitian, instrumen penelitian yang digunakan dapat berupa pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada responden. Berdasarkan jumlah variabel yang akan diteliti, dalam hal ini, yaitu (1) komitmen organisasional sebagai variabel dependen, dan (2) pemberdayaan psikologikal sebagai variabel independennya, maka jumlah instrumen penelitian yang ditetapkan untuk diteliti ada dua instrumen yaitu: (1) instrumen untuk mengukur pemberdayaan psikologikal, dan (2) instrumen untuk mengukur komitmen organisasional. Menurut Santoso (2002: 270), terdapat dua hal penting yang berlaku pada suatu instrumen penelitian, yaitu instrumen yang digunakan dalam penelitian harus valid dan reliabel, agar valid dan reliabel maka instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya.

#### 4.4.1. Instrumen Komitmen Organisasional

Instrumen komitmen organisasional yang dipergunakan dalam penelitian ini, disusun berdasarkan konsep komitmen organisasional Meyer dan Allen dan telah digunakan oleh Brown (2003), Henkin dan Marchiori (2003), sedangkan nama instrumennya sendiri adalah *Employee Opinion Survey-OCQ*. Meyer dan Allen memperkenalkan tiga komponen komitmen organisasional yaitu; komitmen *affective*, komitmen *continuance*, dan komitmen *normative*. Jumlah butir instrumen untuk mengukur komitmen organisasional Meyer dan Allen, pada awalnya terdiri dari 24 item pertanyaan (8-item untuk tiap-tiap komponen). Kemudian pada tahun 1993, Meyer dan Allen dan Smith merevisi ke 24 item pertanyaan menjadi 18-item pertanyaan (6-item untuk tiap-tiap komponen). Tujuan dari revisi ini adalah untuk mengklarifikasi batasan yang jelas antara komitmen *affective* dan komitmen *normative*.

Berdasarkan hasil meta analisis Meyer et al yang dikutip oleh Brown (2003: 42), pada penelitian yang menggunakan baik 6 atau 8 butir item pertanyaan untuk masing-masing komponen, selama kurang lebih 15 tahun, menunjukkan bahwa, rata-rata reliabilitas kuesioner ini, 0,82 untuk komitmen *affective*, 0,73 komitmen *continuance*, dan 0,76 komitmen *normative*.

Butir-butir instrumen berisi berbagai pertanyaan tentang tanggapan atau persepsi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Pertanyaan tersebut ditujukan untuk melihat komitmen mereka terhadap organisasinya. Misalnya persepsi karyawan terhadap:

**A. Komitmen *affective***

1. Saya akan sangat bahagia menghabiskan karir saya dalam departemen ini
2. Saya benar-benar merasakan seolah-olah masalah departemen, tempat saya bekerja adalah masalah saya sendiri.
3. Saya merasakan suatu rasa “memiliki” yang kuat terhadap departemen ini.
4. Saya merasa “terikat secara emosional” dengan departemen ini.
5. Saya merasa menjadi sebuah “bagian dari keluarga “di departemen ini.
6. Departemen ini mempunyai arti tersendiri bagi saya.

**B. Komitmen *continuance***

1. Sangatlah sulit bagi saya untuk meninggalkan departemen sekarang ini, meskipun saya menginginkannya.
2. Salah satu konsekuensi negatif apabila meninggalkan departemen ini adalah langkanya pekerjaan yang tersedia.
3. Sekarang ini, suka ataupun tidak suka, saya tetap bekerja dalam departemen saya.
4. Saya merasa memiliki sedikit pilihan untuk dipertimbangkan apabila meninggalkan departemen ini.
5. Jika saya belum banyak mengorbankan diri dalam departemen ini, saya akan mempertimbangkan bekerja di tempat lain.
6. Terlalu banyak kehidupan saya yang akan tertanggung apabila saya memutuskan untuk meninggalkan departemen saya sekarang ini.

### C. *Komitmen Normative*

1. Saya merasa berkewajiban untuk setia dengan atasan saya sekarang.
2. Sekalipun di luar mendapatkan penawaran yang menguntungkan bagi saya.  
Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan departemen ini sekarang.
3. Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan departemen saya sekarang.
4. Sepatutnya, saya loyal pada departemen saya.
5. Saya tidak meninggalkan departemen ini sekarang, karena saya merasa mempunyai suatu tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang di dalamnya.
6. Saya banyak berhutang budi pada departemen tempat saya bekerja.

Kuesioner komitmen organisasional adalah sebuah kuesioner penskoran diri (*a self-scoring questionnaire*) (Brown, 2003: 41). Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini berbentuk *checklist* dan tanggapan masing-masing item pertanyaan/pernyataan diukur dengan menggunakan 5 skala *Likert* dengan: Angka 1 = sangat kuat tidak setuju. Angka 2 = tidak setuju. Angka 3 = bukan setuju atau tidak setuju. Angka 4 = setuju. Angka 5 = sangat kuat setuju.

#### 4.4.2. Instrumen Pemberdayaan Psikologikal

Pemberdayaan psikologikal diukur menggunakan instrumen *self-orientation* yang dikembangkan oleh Spreitzer pada tahun 1995. Instrumen ini telah digunakan oleh Spreitzer dan DeJanas dan Quinn (1997), Henkin dan Marchiori (2003), dan

Hlalele dan Buitendach (2003), untuk mengukur secara psikologikal, karyawan merasa bahwa mereka telah mendapatkan pemberdayaan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang dicerminkan ke dalam empat dimensi pemberdayaan yaitu: *meaning, self-determination, competence, dan impact*.

Instrumen pemberdayaan psikologikal, berisi 16 butir pertanyaan/ pernyataan (4 butir pertanyaan untuk masing-masing dimensi), rata-rata koefisien reliabilitas skala berkisar antara 79 sampai 88 (Henkin, Marchiori, 2003: 4). Butir – butir pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Spreitzer, berisi tentang poin-poin *self-orientation* seseorang mengenai pekerjaannya.

**A. Meaning (berarti)**

1. Pekerjaan yang saya lakukan bermakna untuk saya
2. Secara pribadi, aktivitas tugas bermakna untuk saya
3. Pekerjaan yang saya lakukan adalah penting untuk saya
4. Saya benar-banar peduli tentang apa yang saya lakukan dengan tugas saya.

**B. Competence (kecakapan)**

1. Saya percaya pada kemampuan yang saya miliki untuk melakukan tugas saya
2. Saya yakin terhadap kemampuan saya untuk melakukan aktivitas tugas saya
3. Saya menguasai keterampilan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tugas saya.
4. pekerjaan saya berada dalam lingkup, sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.

**C. *Self determination* (determinasi diri)**

1. Saya mempunyai otonomi yang berarti untuk menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya
2. Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana melaksanakan pekerjaan saya
3. Saya mempunyai peluang besar untuk bekerja secara mandiri tentang bagaimana melakukan tugas saya.
4. Saya mempunyai peluang menggunakan inisiatif saya untuk mengerjakan pekerjaan saya.

**D. *Impact* (dampak)**

1. Dampak pekerjaan yang telah saya lakukan akan berpengaruh luas terhadap apa yang terjadi di dalam departemen saya.
2. Saya mempunyai kendali yang kuat untuk mengendalikan apa yang terjadi di departemen saya.
3. Saya mempunyai pengaruh yang berarti terhadap apa yang terjadi di departemen saya.
4. Pendapat saya diperhitungkan dalam pengambilan keputusan pada departemen saya.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk *checklist* dan tanggapan tiap-tiap butir pertanyaan/pernyataan diukur dengan menggunakan 5 skala

*Likert* dengan: Angka 1 = sangat tidak setuju. Angka 2 = tidak setuju. Angka 3 = ragu-ragu/netral. Angka 4 =setuju. Angka 5= sangat setuju.

Nilai rata-rata dari masing-masing responden, baik untuk instrumen pemberdayaan dan komitmen organisasional, dapat dikelompokkan dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 5, interval kelas dihitung dengan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

Pada penelitian ini memiliki interval = 0.8, hasil ini didapat dari:

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat dibuat skala distribusi kriteria sebagai berikut:

- 1.0 – 1.79 = Sangat tidak setuju
- 1.8 – 2.59 = Tidak setuju
- 2.6 – 3.39 = Ragu-ragu
- 3.4 – 4.19 = Setuju
- 4.2 – 5.0 = Sangat setuju

#### 4.4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas merupakan suatu proses yang bertujuan untuk menguji butir-butir pertanyaan dalam sebuah instrumen, apakah isi dari butir pertanyaan tersebut sudah valid dan reliabel. Menurut Sugiyono (2002: 109); Santoso (2002: 270), suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat

digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, artinya pertanyaan yang diajukan bisa mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan instrumen dikatakan reliabel, apabila instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama, dengan kata lain, jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

#### 4.4.3.1. Uji validitas

Pengujian validitas instrumen pada penelitian ini adalah dengan menghitung nilai  $r$  (koefisien korelasi) dengan teknik korelasi *Product Moment*. Nilai korelasi hasil perhitungan kemudian dibandingkan dengan  $r$  tabel pada tabel korelasi untuk taraf signifikansi tertentu (biasanya 0.05), apabila nilai korelasi yang diperoleh dari hasil perhitungan positif, serta  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, maka butir pertanyaan / item tersebut valid. Sebaliknya, apabila  $r$  hasil negatif dan  $r$  hasil  $<$   $r$  tabel, maka butir pertanyaan / item tersebut tidak valid. Butir instrumen yang tidak valid kemudian dibuang atau diperbaiki lagi.

#### 4.4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat konsistensi skor jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan pada variabel terkait. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (*Cronbach alpha*) (Indriantoro, Supomo, 1999: 181). Nilai *Cronbach alpha* semakin mendekati 1 berarti semakin tinggi konsistensi internal (reliabilitas) nya. Nilai *Cronbach alpha* antara 0,8 sampai 1

dikategorikan reliabilitas baik. Nilai *Cronbach alpha* antara 0,6 sampai 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima, dan nilai *Cronbach alpha* kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitas kurang baik.

#### 4.5. Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data

Besarnya jumlah responden dan tersebar di beberapa departemen, maka prosedur pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya (Sugiyono, 2002: 135). Kuesioner dibawa langsung oleh peneliti/petugas (*enumerator*) kepada responden untuk diisi oleh responden yang bersangkutan (biasanya tidak secara langsung diisi pada waktu itu, tetapi pada waktu lain).

Kuesioner yang diberikan kepada responden terdiri dari dua macam, yaitu: kuesioner pemberdayaan psikologikal dan kuesioner komitmen organisasional. Secara berturut-turut, masing-masing kuesioner dipergunakan untuk mengukur pemberdayaan psikologikal dan komitmen organisasional karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.

#### 4.6. Cara pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian Marchiori & Henkin, yang meneliti tentang hubungan variabel pemberdayaan dan tiga komitmen organisasional Meyer & Allen, sehingga alat analisis yang dipakai adalah model *correlation analysis*. Sedangkan pada penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh variabel

pemberdayaan terhadap tiga variabel komitmen organisasional, sehingga alat analisis yang digunakan adalah model *Multi Regression Analysis* dengan metode *backward*, yang diaplikasikan melalui program SPSS Versi 11.0. Melalui metode *backward*, probabilitas penerimaan variabel mempunyai kisaran  $< 0.05$  sampai dengan  $< 0.1$ , dalam hal ini probabilitas adalah di Default, seperti pada penelitian yang telah dilakukan oleh Denton dan Kleiman (2001), di mana hasil penelitian yang dihasilkan mempunyai tingkat probabilitas  $< 0.1$  masih bisa diterima.

Formula dari model Analisis Regresi Linier Berganda (Kuncoro, 2001: 93) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$Y_2 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$Y_3 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

$Y_1$  = Komitmen *affective*

$Y_2$  = Komitmen *continuance*

$Y_3$  = Komitmen *normative*

$X_1$  = *meaning* (keberartian)

$X_2$  = *competence* (kecakapan)

$X_3$  = *self determination* (determinasi diri)

$X_4$  = *impact* (dampak)

$b_0$  = Konstanta

$b_1 \dots b_5$  = Koefisien regresi

$e$  = Variabel pengganggu atau residual (*random error*)

Untuk mengetahui hasil perhitungan menurut persamaan regresi signifikan, maka perlu dilakukan uji statistik yang didukung oleh uji ekonometri.

#### 4.6.1. Uji Statistik

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS, Selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan uji statistik. Menurut Kuncoro (2001: 97), ketepatan model regresi dalam menaksir dapat dilihat dari nilai statistik t, nilai statistik F dan koefisien determinasinya ( $R^2$ ).

##### 4.6.1.1. Uji $F_{test}$ ( uji simultan )

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen (Kuncoro, 2001: 98) atau dengan kata lain, apakah semua dimensi pemberdayaan psikologikal yaitu *meaning*, *self-determination*, *competence*, dan *impact* yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel komitmen organisasional.

Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang akan diuji adalah apakah semua parameter ( $b_i$ ) dalam model sama dengan nol, atau:

$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$  atau  $b_i = 0$ , artinya, semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Sedangkan hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ), tidak semua parameter ( $b_i$ ) secara simultan sama dengan nol, atau

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ , atau  $b_i \neq 0$ , artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen,

Pengujian melalui uji F atau variasinya adalah dengan membandingkan  $F_{hitung}$  ( $F_h$ ) dengan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$

Jika hasil perhitungan menunjukkan:

- a.  $F_h \geq F_t$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dimaksudkan bahwa variasi dari model regresi berhasil menerangkan variabel independen.
- b.  $F_h < F_t$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dimaksudkan bahwa variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variabel independen secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel dependen.

Kemampuan variabel independen secara serempak dalam menjelaskan atau menerangkan variabel dependen juga dapat diketahui dengan melihat besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau dengan kata lain, nilai koefisien regresi berganda dapat digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variabel dependen. Apabila  $R^2$  dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa variabel independen memberikan sumbangan semakin besar terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila hasil  $R^2$  perhitungannya semakin kecil atau mendekati nol, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen memberikan sumbangan makin kecil terhadap variabel dependen. Secara umum dapat dikatakan besarnya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) berada diantara 0 dan 1 ( $0 \leq R^2 < 1$ ).

#### 4.6.1.2. Uji $t_{\text{test}}$ (uji parsial)

Uji statistik  $t_{\text{test}}$  pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi, secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen (Kuncoro, 2001: 97)

Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $b_i$ ) sama dengan nol, atau:

$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$  atau  $b_i = 0$ , artinya, suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Sedangkan hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ), parameter ( $b_i$ ) suatu variabel tidak sama dengan nol, atau

$H_a: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ , atau  $b_i \neq 0$ , artinya, variabel independen secara parsial merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Pengujian statistik  $t_{\text{test}}$  dilakukan dengan cara membandingkan  $t_{\text{hitung}}$  ( $t_h$ ) dengan  $t_{\text{tabel}}$  ( $t_t$ ) pada  $\alpha = 0, 05$ . Jika hasil perhitungan menunjukkan:

- $t_h \geq t_t$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dimaksudkan bahwa variabel independen dapat menerangkan variabel dependen dan ada pengaruh diantara kedua variabel yang diuji.
- $t_h < t_t$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dimaksudkan bahwa variabel independen tidak dapat menerangkan variabel dependen dan tidak ada pengaruh diantara kedua variabel yang diuji.

Berdasarkan hasil uji  $t_{test}$  juga dapat diketahui besarnya kontribusi masing-masing dimensi pemberdayaan psikologikal (variabel bebas) terhadap komitmen organisasional dengan melihat besarnya koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) pada masing-masing variabel bebas. Apabila  $r^2$  dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar, berarti semakin dominannya variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya apabila  $r^2$  perhitungannya semakin kecil, ini berarti kurang dominannya variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 4.6.2. Pengujian Asumsi Klasik

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah penggunaan Model Regresi Linier Berganda dalam menganalisis telah memenuhi asumsi klasik atau tidak, melalui uji berikut ini:

##### a. Normalitas

Uji normalitas ini, ditujukan untuk menguji sebuah model regresi apakah variabel dependen, variabel independen atau keduanya, mempunyai distribusi normal atukah tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi adanya normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Apabila data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2002: 213-214).

## b. Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas, ditujukan untuk mengetahui apakah variabel independen tidak berkorelasi atau ada korelasi di antara variabel-variabel independen dalam model regresi yang digunakan. Apabila hal tersebut terjadi, sulit untuk mengetahui variabel independen mana yang mempengaruhi variabel dependen. Menurut Santoso (2002: 206-207) untuk mendeteksi multikolinieritas adalah dengan melihat (1) nilai besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Jika angka VIF ada di sekitar angka 1-5, demikian juga nilai *tolerance* mendekati 1 atau di atas 0.0001, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat masalah multikolinieritas. (2) Melihat besaran korelasi antar variabel independen. Apabila korelasi antar variabel independen lemah (di bawah 0.5) berarti tidak terjadi multikolinieritas dan sebaliknya apabila korelasi kuat berarti terjadi multikolinieritas.

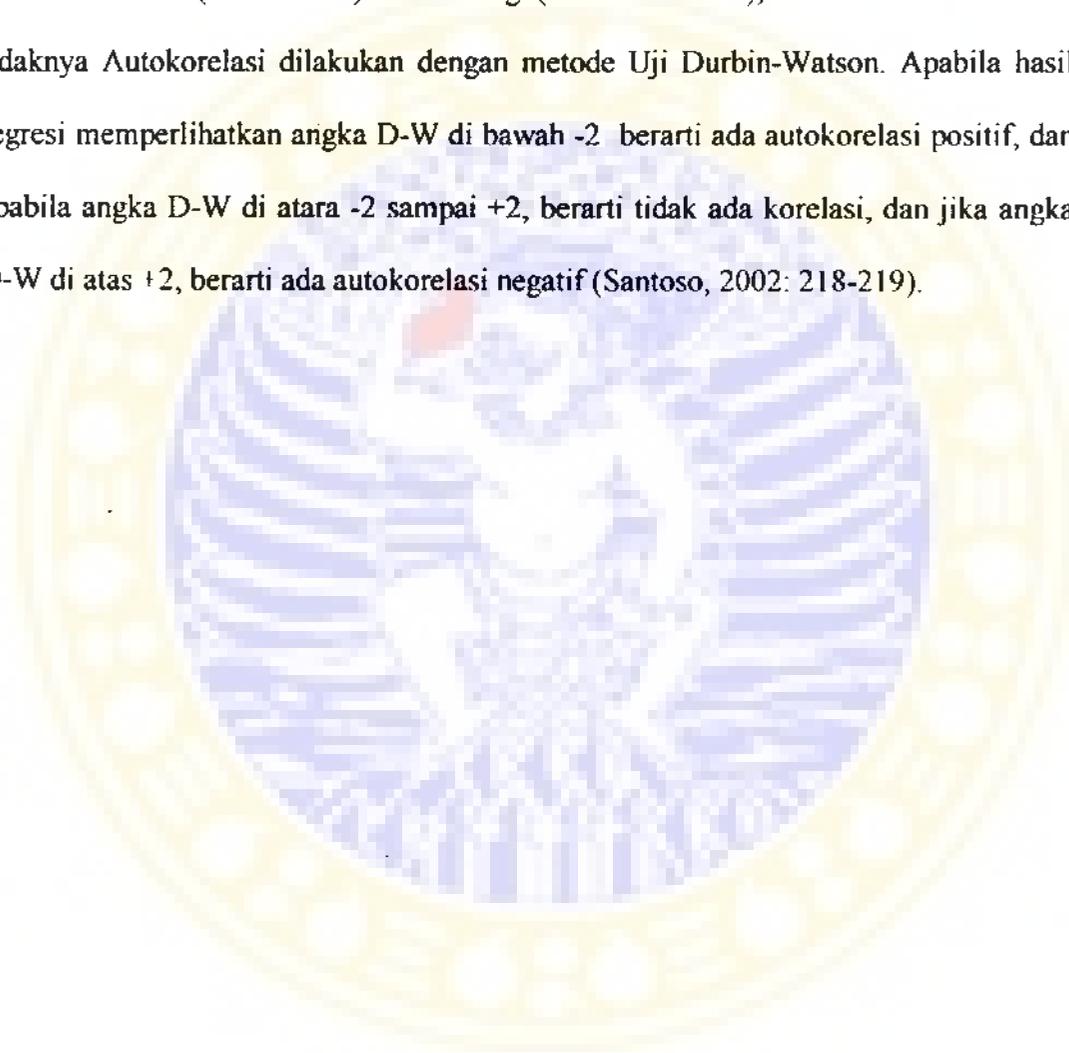
## a. Heteroskedastisitas

Uji ini, dilakukan untuk mengetahui apakah kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya, atau dengan kata lain, setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda-beda. Menurut Santoso (2002: 214), untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik regresi, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual yang telah di *studentized*. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika tidak ada pola

yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Autokorelasi

Pengujian Autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi keterkaitan satu sama lain antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*), untuk mendeteksi ada tidaknya Autokorelasi dilakukan dengan metode Uji Durbin-Watson. Apabila hasil regresi memperlihatkan angka D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif, dan apabila angka D-W di antara -2 sampai +2, berarti tidak ada korelasi, dan jika angka D-W di atas +2, berarti ada autokorelasi negatif (Santoso, 2002: 218-219).





**BAB 5**  
**ANALISIS HASIL PENELITIAN**

## BAB 5

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Gambaran umum obyek penelitian yang akan diuraikan dalam bab ini terbagi dalam lima sub bab, yaitu sub bab tentang lokasi perusahaan, gambaran umum dan sejarah berdirinya perusahaan, pengembangan usaha perusahaan, dan sub bab tentang sumberdaya manusia serta struktur organisasi perusahaan.

##### 5.1.1. Lokasi PT Semen Gresik (persero) Tbk.

Pabrik Semen Gresik Unit I dan II, terletak di Desa Sidomoro Kecamatan Kebomas, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Luas bangunan 150.000 m<sup>2</sup> terbentang di atas area 750 Ha. Sedangkan Pabrik Semen Gresik Unit II terletak di Desa Sumberarum Kecamatan Kerek, Kabupaten Tuban, Jawa timur. Luas area 1.500 Ha dengan bangunan pabrik seluas 400.000 m<sup>2</sup>.

##### 5.1.2. Gambaran Umum PT Semen Gresik (persero) Tbk.

Perseroan Terbatas Semen Gresik Tbk adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri semen dan merupakan pabrik semen pertama yang dibangun setelah proklamasi kemerdekaan Indonesia, tepatnya diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama. Pada tanggal 8 juli 1991 Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya serta BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham

kepada masyarakat. Pada saat ini komposisi kepemilikan saham adalah pemerintah RI 51 %, masyarakat 23,5 %, dan Cemex 25,5 %. Sebagai perusahaan publik, Semen Gresik bertanggung jawab untuk memenuhi harapan masyarakat pemegang saham, dikelola secara professional dan transparan.

### **5.1.3. Sejarah Berdirinya PT. Semen Gresik (persero) Tbk.**

Perseroan terbatas Semen Gresik pada mulanya didirikan dengan nama NV. Sejarah berdirinya, berawal dari hasil survey yang dilakukan di Gresik pada tahun 1935 dan 1938. Dari hasil survey tersebut ditemukan deposit batu kapur dalam jumlah yang cukup besar, sehingga menimbulkan keinginan kolonial belanda untuk mendirikan sebuah pabrik semen di lokasi tersebut, namun keinginan itu tidak kunjung terlaksana karena pecahnya perang dunia II. Pada tahun 1950 gagasan pendirian pabrik semen, yang dikemukakan oleh Dr. M. Hatta mendapat perhatian dari pemerintah. Kemudian pada tanggal 25 Maret 1953 dengan akte notaris, relisasi pembangunan Pabrik Semen Gresik oleh pemerintah diserahkan kepada Bank Industri Negara (BIN).

Pembangunan fisik proyek Pabrik Semen Gresik dimulai pada bulan April 1955. Pada tahap pertama, berhasil dilaksanakan pengoperasian percobaan mesin dalam proses basah berkapasitas 250 ribu ton per tahun. Setelah masa uji coba itu berhasil, maka pada tanggal 7 Agustus 1957 Pabrik Semen Gresik diresmikan oleh Presiden Soekarno.

#### **5.1.4. Strategi Pengembangan Usaha**

Seiring dengan perjalanan waktu, Perseroan Terbatas Semen Gresik Tbk apabila dilihat awal berdirinya sampai dengan sampai saat ini telah banyak mengalami perubahan dan perkembangan yang pesat. Sebagai perusahaan publik, Semen Gresik bertanggung jawab untuk memenuhi harapan masyarakat pemegang saham, oleh karenanya pengelolaan harus dikerjakan secara profesional dan transparan agar menjadi perusahaan yang unggul. Sejak awal berdirinya hingga saat ini, ada beberapa strategi pengembangan usaha yang diambil oleh Semen Gresik yang terbagi dalam beberapa dasa warsa:

##### **a. Dasa warsa I (periode 1957-1967)**

Pabrik Semen Gresik yang diresmikan pada tanggal 17 Agustus 1957 oleh Presiden Soekarno merupakan Pabrik Semen Gresik pertama yang dibangun setelah proklamasi kemerdekaan RI, berkapasitas 250 ribu ton semen pertahun. Pada tahun 1961, telah dilaksanakan perluasan pertama dengan membangun unit produksi berkapasitas 125 ribu ton semen pertahun. Sehingga kapasitas terpasang Pabrik Semen Gresik menjadi 375 ribu ton semen per tahun.

##### **b. Dasa warsa II (periode 1968-1977)**

Pada tanggal 24 Oktober 1969, Semen Gresik menjadi BUMN pertama yang berubah statusnya menjadi PT (persero). Tiga tahun kemudian, tepatnya pada tanggal 10 Juli 1972, Presiden Soeharto meresmikan perluasan kedua unit produksi berkapasitas 125 ribu ton semen per tahun, sehingga kapasitas terpasang pabrik Semen Gresik unit I meningkat menjadi 500 ribu ton semen per tahun.

### c. Dasa warsa III (periode 1978-1987)

Pada tahun 1979, dilaksanakan perluasan ketiga dengan membangun pabrik dengan proses kering berkapasitas 1 juta ton semen per tahun, dan diresmikan oleh Menteri Perindustrian A.R. Soehoed pada tanggal 2 Agustus 1979. Kapasitas terpasang pabrik Semen Gresik unit I dan unit II menjadi 1.5 juta ton semen per tahun.

### d. Dasa warsa IV (periode 1988-1997)

Pada dasa warsa ini, banyak perubahan yang terjadi pada Semen Gresik, mulai dilaksanakannya program efisiensi sampai dengan pembangunan Pabrik Semen Tuban. Pada tahun 1988, program efisiensi dilaksanakan sebagai upaya menekan biaya bahan bakar dengan mengkonversi bahan bakar minyak (bunker oil) ke batubara.

Tanggal 8 Juli 1991, Semen Gresik menjadi BUMN pertama yang *go public* setelah listing di bursa dengan menjual 27 % (40 Juta) lembar saham kepada masyarakat. Komposisi kepemilikan saham menjadi: Negara 73 % dan masyarakat 27%. Kemudian pada tahun 1992 dilaksanakan optimalisasi Pabrik Semen Gresik unit II dengan mengganti jenis “*Suspension Preheater*” dari type “*Gepol*” menjadi “*Cyclone*” untuk meningkatkan kapasitas sebesar 30 %, menurunkan konsumsi panas sebesar 17 % dan konsumsi listrik sebesar 20 %. Kapasitas terpasang pabrik Semen Gresik Unit I dan Unit II Gresik, meningkat menjadi 1.8 juta ton semen per tahun.

Tahun 1994 perluasan keempat berhasil dilaksanakan dengan membangun Pabrik Semen Gresik unit III Tuban berkapasitas 2.3 juta ton semen per tahun, dan diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 26 September 1994. Kapasitas terpasang Pabrik Semen Gresik, meningkat menjadi 4.1 juta ton semen per tahun.

Tahun 1995 dilakukan Penawaran Umum terbatas I (Right Issue I), sehingga mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi: Negara 65 % dan masyarakat 35%, kemudian pada tanggal 15 September 1995 dilakukan konsolidasi dengan PT Semen Padang dan Semen Tonasa. Kapasitas terpasang meningkat menjadi 8,5 juta ton per tahun.

Tahun 1996 Semen Gresik memperoleh Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9002, tepatnya pada tanggal 29 Mei 1996. Pada tanggal 10 September 1996 dilaksanakan peresmian Pabrik Semen Tonasa IV yang berkapasitas terpasang 2,3 juta ton semen per tahun. Sehingga kapasitas terpasang Semen Gresik meningkat menjadi 10,8 juta ton semen per tahun.

Peresmian Pabrik Tuban II dilaksanakan pada tanggal 17 April 1997 dengan kapasitas terpasang 2,3 juta ton semen per tahun. Kapasitas terpasang Semen Gresik meningkat menjadi 13,1 juta ton semen per tahun.

#### **d. Dasa warsa V (periode 1998 – saat ini)**

Pada dasa warsa ini merupakan tahun yang bersejarah dan tidak akan terlupakan bagi Semen Gresik. Setelah peresmian Pabrik Tuban III pada tanggal 20 Maret 1998 dengan kapasitas terpasang 2,3 juta ton semen per tahun yang mengakibatkan meningkatnya kapasitas Semen Gresik menjadi 14,9 juta ton semen pertahun, pemerintah melepas 14 % sahamnya di Semen Gresik melalui penawaran terbuka kepada mitra strategis. Peristiwa tersebut, terjadi pada tanggal 17 September 1998 dan dimenangkan oleh Cemex S.A. de C.V., yaitu sebuah perusahaan semen dunia yang berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi pemerintah 51 %, Masyarakat 24 %, dan Cemex 14 %.

Tahun 1999 dilaksanakan peresmian Pabrik Semen Indarung V, tepatnya pada bulan Pebruari 1999 dengan berkapasitas 2,3 juta ton semen per tahun. Kapasitas Semen Gresik meningkat menjadi 17,2 juta ton semen per tahun. Pada tanggal 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham berubah menjadi pemerintah 51 %, masyarakat 23,5% dan Cemex 25,5%. Kemudian pada tahun 2001 Semen Gresik memperoleh Sertifikat Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001

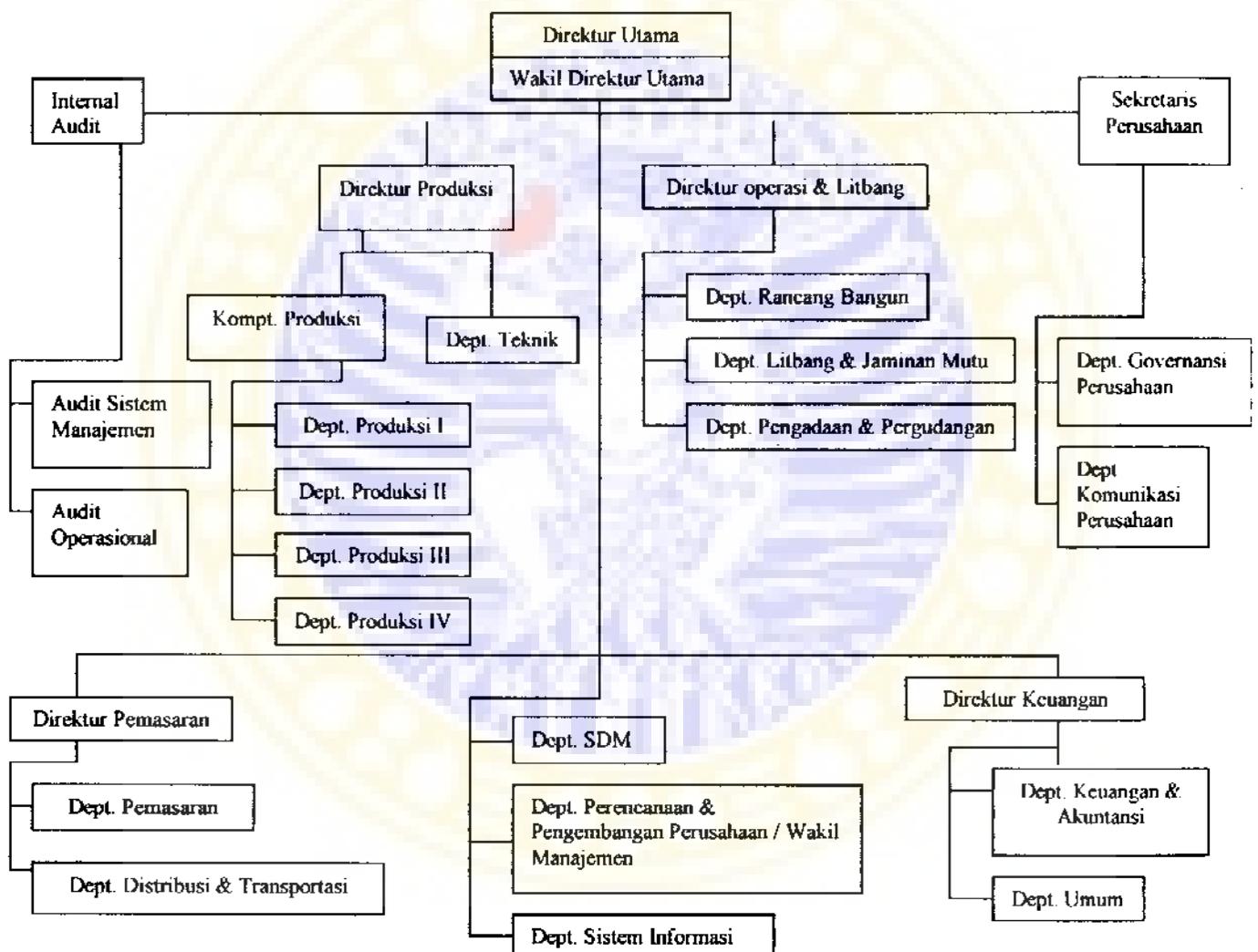
#### **5.1.5. Pengembangan SDM**

Sumber daya manusi yang berkualitas merupakan faktor terpenting bagi Semen Gresik untuk menghadapi persaingan dalam negeri, regional maupun internasional, baik di masa kini maupun di masa mendatang. Oleh karenanya, pembinaan dan pengembangan karyawan senantiasa dilakukan dan ditingkatkan, baik melalui *in house training*, diskusi, seminar, pendidikan, pelatihan dan studi banding, baik di dalam maupun di luar negeri. Semen Gresik memperlakukan karyawannya sebagai mitra usaha dan mitra kerja yang sangat berharga. Pengembangan sumber daya manusia di perusahaan merupakan proses terpadu dan tidak terputus. Dari awal hingga akhir masa pengabdiaannya, seluruh karyawan:

1. Dibekali dengan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan baru agar dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan posisinya saat ini dan kebutuhan di masa mendatang.
2. Dibina baik di dalam maupun di luar kedinasan sehingga memiliki semangat berprestasi, bersaing dan tanggung jawab.

3. Diperhatikan kesejahteraannya, sesuai dengan kemampuan perusahaan sehingga selama masa pengabdianya merasa aman, tentram dan bahagia.

Semuanya ini dilakukan oleh perusahaan bermuara pada satu tujuan yaitu sumber daya manusia yang mempunyai integritas dan loyalitas tinggi. Berdasarkan surat keputusan Direksi PT Semen Gresik (persero) Tbk. no. 22 tahun 2003, struktur organisasi PT Semen Gresik (persero) adalah sebagai berikut.



Gambar 5.1. Struktur Organisasi PT. Semen Gresik (persero) Tbk.

Berdasarkan struktur organisasi perusahaan, terlihat adanya pembagian pekerjaan secara fungsional, adanya batasan kekuasaan dan tanggung jawab pada setiap departemen yang dibentuk, sehingga memudahkan karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan pembagian kerja yang ditetapkan. Dalam kaitan dengan pemberdayaan, struktur organisasi memperlihatkan aliran pemberian wewenang dan otonomi dari pusat kekuasaan yang lebih atas kepada unit kerja yang berada dibawahnya. Selanjutnya dari unit kerja dibawahnya memberikan wewenang dan otonomi kepada individu dalam hal ini karyawan yang berada di unit kerja tersebut.

## **5.2. Analisis dan Hasil Penelitian**

Pada sub Bab ini, akan membahas hasil penelitian mengenai “Analisis Pengaruh Pemberdayaan Psikologikal terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.” Pembahasan dimulai dari karakteristik responden, pengukuran validitas dan reliabilitas instrumen, dan hasil pengujian hipotesis.

### **5.2.1. Karakteristik Responden**

Gambaran umum responden yang menjadi subyek penelitian ditunjukkan pada tabel 5.1. karakteristik responden meliputi: jenis kelamin, usia, status perkawinan, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Secara umum dapat dilaporkan bahwa mayoritas responden adalah pria sebanyak 193 orang (90,6 %), sedangkan responden wanita sebanyak 20 orang (9,4 %). Tingkat pendidikan yang telah ditempuh responden sebagian besar adalah SLTA yaitu sebanyak 156 (73,2 %) dan S1 sebanyak 33 (15,5%). Usia responden sebagian besar berkisar antara 50 sampai dengan 53 tahun

(29,1 %) dan 46 sampai dengan 49 (28,2 %). Lama masa kerja responden berkisar antara 23 sampai dengan 26 tahun (31,9 %).

**Tabel 5.1. Karakteristik Responden**

| Karakteristik      | Katagori        | Jumlah | %    |
|--------------------|-----------------|--------|------|
| Jenis kelamin      | Pria            | 193    | 90.6 |
|                    | Wanita          | 20     | 9.4  |
| Usia               | 26 – 29         | 13     | 6.1  |
|                    | 30 – 33         | 25     | 11.7 |
|                    | 34 – 37         | 18     | 8.5  |
|                    | 38 – 41         | 6      | 2.8  |
|                    | 42 – 45         | 16     | 7.5  |
|                    | 46 – 49         | 60     | 28.2 |
|                    | 50 – 53         | 62     | 29.1 |
|                    | 54 – 57         | 13     | 6.1  |
| Status perkawinan  | Menikah         | 209    | 98.1 |
|                    | Belum menikah   | 4      | 1.9  |
| Masa kerja         | 7 – 10          | 42     | 19.7 |
|                    | 11 – 14         | 22     | 10.3 |
|                    | 15 – 18         | 7      | 3.3  |
|                    | 19 – 22         | 16     | 7.5  |
|                    | 23 – 26         | 68     | 31.9 |
|                    | 27 – 30         | 54     | 25.4 |
|                    | 31 – 34         | 3      | 1.4  |
|                    | 35 – 38         | 1      | 0.5  |
| Tingkat pendidikan | SLTP            | 12     | 5.6  |
|                    | SLTA            | 156    | 73.2 |
|                    | D3/Sarjana Muda | 12     | 5.6  |
|                    | S1              | 33     | 15.5 |

Sumber: Data Primer

### 5.2.2. Hasil Pengukuran Instrumen

Penelitian ini menggunakan dua variabel penelitian, yaitu pemberdayaan psikologikal dan komitmen organisasional. Pemberdayaan psikologikal dicerminkan dengan variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen *Self-orientation* yang dikembangkan oleh Spreitzer pada tahun 1995. Sedangkan komitmen organisasional, terdiri dari tiga variabel, yaitu komitmen organisasional *affective*, *continuance*, dan *normative*, diukur dengan *Employee Opinion Survey (OCQ)* yang dikembangkan oleh Meyer & Allen pada tahun 1993. Sedangkan untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun telah memenuhi kriteria valid dan reliabel, maka terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2002:110) hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel, apabila dalam menggumpulkan data digunakan instrumen yang valid dan reliabel.

#### A. Uji Validitas

Validitas adalah taraf sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur melakukan fungsinya atau mengukur apa yang seharusnya diukur, artinya pertanyaan yang diajukan bisa mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Di dalam analisis butir-butir pertanyaan dapat diketahui perlu tidaknya revisi, revisi berupa penghilangan butir-butir pertanyaan yang mempunyai nilai koefisien korelasi lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai  $r$  kritisnya ( $N = 213$  dengan tingkat signifikan 0.05 adalah 0.138 dan 0.01 adalah 0.181). Apabila  $r$  korelasi lebih besar dari  $r$  kritisnya, maka dikatakan valid dan apabila lebih kecil dari  $r$  kritisnya, maka dikatakan tidak valid.

### A.1. Variabel Pemberdayaan Psikologikal

Variabel ini diukur menggunakan 16 butir pertanyaan (4 butir pertanyaan untuk tiap variabel). Hasil uji validitas pada tabel 5.2, menunjukkan bahwa semua variabel pemberdayaan psikologikal, baik variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, masing-masing mempunyai nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0.181 sehingga bisa disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan variabel tersebut valid.

**Tabel 5.2. Hasil Uji Validitas Instrumen Pemberdayaan Psikologikal**

| Variabel                  | Butir<br>Pertanyaan | Koefisien<br>korelasi | r kritis | keputusan |
|---------------------------|---------------------|-----------------------|----------|-----------|
| <i>Meaning</i>            | 2                   | 0.4122                | 0.181    | Valid     |
|                           | 5                   | 0.4960                | 0.181    | Valid     |
|                           | 8                   | 0.3559                | 0.181    | Valid     |
|                           | 13                  | 0.5380                | 0.181    | Valid     |
| <i>Competence</i>         | 1                   | 0.3327                | 0.181    | Valid     |
|                           | 9                   | 0.2957**              | 0.181    | Valid     |
|                           | 11                  | 0.4535                | 0.181    | Valid     |
|                           | 15                  | 0.4572                | 0.181    | Valid     |
| <i>Self-determination</i> | 3                   | 0.2898**              | 0.181    | Valid     |
|                           | 7                   | 0.3691                | 0.181    | Valid     |
|                           | 10                  | 0.3518                | 0.181    | Valid     |
|                           | 16                  | 0.3832                | 0.181    | Valid     |
| <i>Impact</i>             | 4                   | 0.3217                | 0.181    | Valid     |
|                           | 6                   | 0.4654                | 0.181    | Valid     |
|                           | 12                  | 0.5266                | 0.181    | Valid     |
|                           | 14                  | 0.5859                | 0.181    | Valid     |

Sumber: Data Primer, \*\*tidak bisa direvisi karena *Cronbach's Alfa* paling besar.

### A.2. Variabel komitmen Organisasional

Komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 18 butir pertanyaan (6 butir pertanyaan untuk tiap variabel). Hasil uji validitas pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa komitmen organisasional dengan tiga variabel, yaitu *affective*, *continuance*,

dan *normative*, menghasilkan validitas yang berbeda-beda untuk tiap-tiap butir pertanyaannya, untuk variabel komitmen *Affective* ke-6 butir pertanyaannya memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0.181, sehingga butir-butir tersebut dikatakan valid. Tetapi karena Nilai *Cronbach's Alfa* kecil, maka dua butir pertanyaan harus direvisi, yaitu butir 6 dan 10 yang memiliki koefisien lebih rendah dari butir pertanyaan lainnya.

Variabel komitmen *continuance*, dari 6 butir pertanyaan, yang memiliki validitas internal hanyalah 3 butir, yaitu butir 4, 9, dan 17. Ketiga butir memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0.181, sedangkan butir 1, 7, dan 14 tidak valid karena memiliki nilai koefisien korelasi lebih kecil dari 0.181, untuk itu, ketiga butir harus direvisi atau dihilangkan, seperti yang terlihat pada tabel 5.4. Sedangkan butir-butir pertanyaan variabel komitmen *normative*, kesemua itemnya memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0.181, sehingga butir-butir pertanyaannya valid.

**Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasional**

| Variabel           | Butir pertanyaan | Koefisien korelasi | r kritis | Keputusan   |
|--------------------|------------------|--------------------|----------|-------------|
| <i>Affective</i>   | 3                | 0.3003             | 0.181    | Valid       |
|                    | 6                | 0.2409**           | 0.181    | Valid       |
|                    | 8                | 0.3726             | 0.181    | Valid       |
|                    | 10               | 0.2264**           | 0.181    | Valid       |
|                    | 12               | 0.3727             | 0.181    | Valid       |
|                    | 16               | 0.5188             | 0.181    | Valid       |
| <i>Continuance</i> | 1                | 0.1678             | 0.181    | Tidak valid |
|                    | 4                | 0.3651             | 0.181    | Valid       |
|                    | 7                | 0.1041             | 0.181    | Tidak valid |
|                    | 9                | 0.3942             | 0.181    | Valid       |
|                    | 14               | 0.1566             | 0.181    | Tidak valid |
|                    | 17               | 0.5082             | 0.181    | Valid       |
| <i>Normative</i>   | 2                | 0.4711             | 0.181    | Valid       |
|                    | 5                | 0.4683             | 0.181    | Valid       |

|  |    |        |       |       |
|--|----|--------|-------|-------|
|  | 11 | 0.4368 | 0.181 | Valid |
|  | 13 | 0.3026 | 0.181 | Valid |
|  | 15 | 0.4402 | 0.181 | Valid |
|  | 18 | 0.3972 | 0.181 | valid |

Sumber: Data Primer. \*\* dipertimbangkan karena *Cronbach's Alfa* kecil.

**Tabel 5.4. Hasil Perbaikan Uji Validitas Komitmen *Affective* dan *Normative***

| Variabel    | Butir pertanyaan | Koefisien korelasi | r kritis | Keputusan |
|-------------|------------------|--------------------|----------|-----------|
| Affective   | 3                | 0.3661             | 0.181    | Valid     |
|             | 8                | 0.4634             | 0.181    | Valid     |
|             | 12               | 0.3738             | 0.181    | Valid     |
|             | 16               | 0.4883             | 0.181    | Valid     |
| Continuance | 4                | 0.4717             | 0.181    | Valid     |
|             | 9                | 0.4301             | 0.181    | Valid     |
|             | 17               | 0.5048             | 0.181    | Valid     |

Sumber: Data Primer

Berdasarkan hasil uji validitas butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner penelitian, dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan psikologikal memiliki 14 butir pertanyaan yang memiliki validitas internal tinggi. Sedangkan variabel komitmen organisasional memiliki 13 butir pertanyaan yang memiliki validitas internal tinggi.

## B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, apabila dipakai beberapa kali untuk mengukur gejala yang sama, hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Pada penelitian ini, uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal dengan melihat *Cronbach's alpha*. Nilai *Cronbach's alpha* kurang dari 0,6 dinyatakan kurang baik, seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.5.

**Tabel 5.5. Hasil Uji Reliabilitas Per Variabel Penelitian**

|                           | Variabel                    | Koefisien alpha | Keputusan                 |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------------------|
| Pemberdayaan psikologikal | ▪ <i>Meaning</i>            | 0.6561          | Reliabel                  |
|                           | ▪ <i>Competence</i>         | 0.5991          | Reliabel tapi kurang baik |
|                           | ▪ <i>Self-determination</i> | 0.5537          | Reliabel tapi kurang baik |
|                           | ▪ <i>Impact</i>             | 0.6871          | Reliabel                  |
| Komitmen organisasional   | ▪ <i>Affective</i>          | 0.5642          | Reliabel tapi kurang baik |
|                           | ▪ <i>Continuance</i>        | 0.5308          | Reliabel tapi kurang baik |
|                           | ▪ <i>Normative</i>          | 0.6859          | Reliabel                  |

Sumber: Data Primer

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel pemberdayaan psikologikal untuk variabel *meaning* dan *impact*, memiliki koefisien alpha lebih besar dari 0,6 sehingga kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan atau dapat diterima. Variabel *competence* memiliki koefisien alpha mendekati 0,6 atau sama dengan 0,6, masih bisa dikatakan reliabel. Sedangkan *self-determination*, memiliki koefisien yang lebih rendah dari variabel lainnya, yaitu 0,5537 masih dikatakan reliabel meskipun kurang baik

Ketiga variabel komitmen organisasional, hanya variabel komitmen *normative* yang memiliki koefisien alpha lebih besar dari 0,6 yaitu 0,6859, sehingga kuesioner yang digunakan untuk variabel ini dapat diterima. Sedangkan dua variabel komitmen yang lainnya, yaitu komitmen *affective* dan *continuance*, memiliki koefisien alpha lebih kecil dari 0,6 yang berarti kriteria reliabilitas kuesioner yang digunakan masih bisa diandalkan tetapi kurang baik. Agar nilai koefisien alpha bisa lebih besar dari 0.6 maka, butir-butir pertanyaan yang kurang valid harus dibuang. Tabel 5.6 memperlihatkan hasil perbaikan untuk variabel komitmen *affective* dan *continuance*. Dari tabel terlihat bahwa kedua variabel komitmen organisasional, koefisien alphanya

mengalami kenaikan. 0.6156 untuk komitmen *affective* dan 0.6578 untuk komitmen *normative*. Sehingga dari sini bisa disimpulkan kuesioner kedua variabel tersebut bisa diterima, meskipun nilai koefisien alphanya lebih kecil dari penelitian sebelumnya.

**Tabel 5.6. Hasil Perbaikan Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasional**

|                         | Variabel      | Koefisien alpha | Keputusan |
|-------------------------|---------------|-----------------|-----------|
| Komitmen organisasional | ▪ Affective   | 0.6156          | Reliabel  |
|                         | ▪ Continuance | 0.6578          | Reliabel  |
|                         | ▪ Normative   | 0.6859          | Reliabel  |

Sumber: Data Primer

### 5.2.3. Pengujian Hipotesis

#### 5.2.3.1 Statistik Deskriptif

Sub bab ini menjelaskan tentang statistik deskriptif, meliputi nilai rata-rata dan standard deviasi pemberdayaan psikologikal dan komitmen organisasional, seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.7.

**Tabel 5.7. Statistik Deskriptif Variabel Pemberdayaan Psikologikal dan Komitmen Organisasional**

| Variabel                    | N   | Mean   | SD      |
|-----------------------------|-----|--------|---------|
| Komitmen Organisasional     |     |        |         |
| ▪ <i>affective</i>          | 213 | 3.8310 | 0.51127 |
| ▪ <i>continuance</i>        | 213 | 2.8216 | 0.75548 |
| ▪ <i>normative</i>          | 213 | 3.4265 | 0.56135 |
| Pemberdayaan Psikologikal   |     |        |         |
| ▪ <i>meaning</i>            | 213 | 3.9671 | 0.46266 |
| ▪ <i>competence</i>         | 213 | 4.0833 | 0.38598 |
| ▪ <i>self-determination</i> | 213 | 3.7019 | 0.53506 |
| ▪ <i>impact</i>             | 213 | 3.4648 | 0.60991 |
| ▪ keseluruhan               | 213 | 3.8031 | 0.38252 |

Sumber: Data primer

Rata-rata nilai tertinggi komitmen ditemukan pada komitmen organisasional *affective* yaitu 3.8310 (SD = 0.51127), sedangkan rata-rata nilai terendah adalah komitmen organisasional *continuance* yaitu 2.8216 (SD = 0.75548). Sedangkan untuk variabel pemberdayaan psikologikal, *impact* mempunyai nilai terendah yaitu 3.4648 (SD = 0.60991), dan rata-rata nilai tertinggi adalah *competence* yaitu 4.0833 (SD = 0.38598). Nilai rata-rata pemberdayaan psikologikal adalah 3.8301 (SD = 0.38252).

### 5.2.3.2. Uji Hipotesis 1a

Hipotesis 1a menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal, yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*. Untuk melihat pengaruh secara simulatan dapat dilihat nilai R Square dan nilai F, tetapi untuk regresi berganda yang dilihat adalah Adjusted R Square.

**Tabel 5.8. Hasil Uji Regresi Berganda Komitmen *Affective***

| Model  | Metode   | R    | R Square | Adjusted R Square | F      | Sig    |
|--|----------|------|----------|-------------------|--------|--------|
| 1 predictor: impact, competence, meaning, self-determination | Enter    | .434 | .188     | .173              | 12.076 | .000   |
| 2 predictor: impact, competence, meaning,                    | Backward | .433 | .187     | .176              | 16.042 | .000** |

Sumber: Data Primer, \*\*\* $p < 0.01$

Hasil komputasi dengan menggunakan program SPSS versi 11.0 pada tabel 5.8 model 1, menunjukkan bahwa adjusted R<sup>2</sup> (koefisien determinasi) untuk model ini adalah 0.173, ini berarti 17.3 % komitmen organisasional *affective* karyawan dapat

dijelaskan oleh variabel pemberdayaan psikologikal, yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan variabel *impact*, sedangkan sisanya ( $100 - 17.3 = 82.7\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lainnya.

Hasil perhitungan Anova menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki nilai  $F_{hitung}$  sebesar 12.076 dengan tingkat signifikansi 0.000, apabila dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  nya ( $\alpha 0.05 = 2.39$ ,  $\alpha 0.01 = 3.36$ ), maka nilai  $F_{hitung}$  ini, jauh lebih besar, yang berarti  $H_0$  ditolak. Sehingga bisa dikatakan bahwa model regresi bisa digunakan untuk memprediksi komitmen organisasional *affective*, atau dengan kata lain variabel pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*.

Lebih lanjut, pengujian model regresi dengan pada model 2, terlihat bahwa nilai koefisien determinasi ( $adjusted R^2$ ) adalah 0.176, meningkat sedikit jika dibandingkan dengan metode *enter*, sedangkan nilai  $F$  nya adalah 16.042 dengan tingkat signifikansi 0.000. Oleh karena probabilitas  $> 0.05$ ,  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti hipotesis  $H_1$  didukung, artinya variabel pemberdayaan psikologikal berpengaruh signifikan terhadap komitmen *affective*, hasil pengujian ini sama dengan model 1. Tetapi perlu dilihat, bahwa variabel pemberdayaan psikologikal yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen *affective* adalah *meaning*, *competence*, dan variabel *impact*, sedangkan variabel *self-determination* ( $p 0.565 / p > 0.1$ ) tidak dimasukkan dalam model karena melalui metode backward, variabel yang mempunyai hubungan dan pengaruh yang lemah (tidak signifikan) dieliminasi.

### 5.2.3.3. Uji Hipotesis 1b, 1c, 1d, dan 1e

Pengujian hipotesis 1b, 1c, 1d, dan 1e, dilakukan untuk mengetahui pengaruh signifikan masing-masing variabel pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional *affective*, maka dari itu dilakukan pengujian statistik  $t_{test}$ , dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Tabel 5.9. Hasil Uji Statistik  $t_{tes}$  Komitmen *Affective*

| Metode   | Model              | $\beta$   | t     | sig     |
|----------|--------------------|-----------|-------|---------|
| Enter    | 1 meaning          | .139      | 1.632 | .104    |
|          | competence         | .169      | 1.677 | .095    |
|          | self-determination | 4.454E-02 | .576  | .565    |
|          | impact             | .216      | 3.540 | .000    |
| Backward | 2 meaning          | .151      | 1.846 | .066*   |
|          | competence         | .188      | 1.970 | .050**  |
|          | impact             | .227      | 3.896 | .000*** |

Sumber: Data Primer, \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$

Berdasarkan tabel 5.10 (model 1), terlihat bahwa variabel *meaning* mempunyai  $t_{hitung}$  1.632 dengan tingkat signifikansi 0.104, dan apabila dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  1,960 dengan tingkat signifikansi 0.05, maka hipotesis 1b yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective* tidak didukung. Dalam hal ini, berarti  $H_0$  diterima, yang artinya variabel *meaning* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional *affective*.

Variabel *competence*, mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1.677 dengan tingkat signifikansi 0.095, apabila dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 ( $t_{tabel} = 1,960$ ), maka hipotesis 1c yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* mempunyai pengaruh signifikan terhadap

komitmen organisasional *affective* tidak didukung, dalam hal ini,  $H_0$  diterima, yang artinya variabel *competence* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional *affective*. Tetapi pada tingkat signifikansi 0.1, variabel *competence* berpengaruh.

Variabel *self-determination* mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.576 dengan tingkat signifikansi 0.565, yang jauh lebih kecil apabila dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  nya ( $\alpha 0.05 = 1,960$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1d yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective* tidak didukung, yang berarti  $H_0$  diterima, ini artinya variabel *self-determination* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional *affective*.

Variabel *impact* mempunyai nilai  $t_{hitung}$  3.540 dengan tingkat signifikansi 0.000, yang jauh lebih kecil dari 0.05, maka hipotesis 1e yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective* didukung, atau dengan kata lain  $H_0$  ditolak. Koefisien pada persamaan regresi memperlihatkan tanda positif, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar karyawan menilai bahwa apa yang dilakukannya berdampak pada organisasi, semakin besar karyawan tersebut mempunyai komitmen *affective*.

Berdasarkan model 2 (tabel 5.9) dalam hal ini model regresi sudah diuji setelah salah satu variabel yang tidak signifikan dieliminasi, terlihat bahwa *competence* yang semula tidak signifikan menjadi signifikan. Tingkat signifikansi variabel *competence* menjadi 0.05 dan nilai  $t_{hitung}$  adalah 1.970, nilai ini lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1.960), ini berarti  $H_0$  ditolak. Sehingga bisa disimpulkan bahwa hipotesis 1c didukung, atau dengan kata lain bahwa *competence* berpengaruh signifikan

terhadap komitmen *affective*. Koefisien regresi memperlihatkan tanda positif, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar karyawan menilai bahwa dirinya memiliki *competence* dalam melaksanakan pekerjaannya, semakin besar karyawan tersebut mempunyai komitmen *affective*. Sedangkan variabel *meaning* mempunyai  $t_{hitung}$  1.846 pada tingkat signifikansi 0.1 dan apabila dibandingkan dengan  $t_{tabel}$   $\alpha$  0.1 = 1.645, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$ , yang menyatakan bahwa variabel independent bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen ditolak, ini berarti bahwa variabel *meaning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen *affective*. Koefisien regresi variabel ini, menunjukkan arah positif, yang berarti semakin besar karyawan merasa terdapat kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan dengan perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan tersebut, maka semakin besar karyawan mempunyai komitmen *affective*.

Variabel *impact* pada model 1 dan model 2, keduanya mempunyai tingkat signifikansi 0.000. Probabilitas ini jauh lebih kecil dari 0.01, sehingga bisa disimpulkan bahwa hipotesis 1e didukung.

#### 5.2.3.4. Uji Hipotesis 2a

Hipotesis 2a menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal, yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*. Seperti penjelasan pada hipotesis 1a, maka untuk membuktikan hipotesis 2a juga dilihat nilai F dan adjusted  $R^2$  nya.

**Tabel 5.10. Hasil Uji Regresi Berganda Komitmen *Continuance***

| Model   | Metode   | R    | R Square | Adjusted R Square | F     | Sig    |
|---|----------|------|----------|-------------------|-------|--------|
| 1 predictor : impact, competence, meaning, self-determination | Enter    | .185 | .034     | .015              | 1.834 | .124   |
| 2 predictor: impact, competence                               | Backward | .182 | .033     | .024              | 3.596 | .029** |

Sumber: Data Primer, \*\* $p < 0.05$

Berdasarkan tabel 5.10 model 1, terlihat bahwa adjusted  $R^2$  (koefisien determinasi) adalah 0.015. Ini berarti 1,5 % komitmen organisasional *continuance* karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pemberdayaan psikologikal, yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan variabel *impact*, sedangkan sisanya ( $100 - 1.5 = 98.5$  %) dijelaskan oleh sebab-sebab lainnya. Nilai adjusted  $R^2$  mendekati 0, berarti variabel pemberdayaan psikologikal memberikan sumbangan yang sangat kecil /lemah terhadap komitmen organisasional *continuance*.

Berdasarkan uji Anova, terlihat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 1,834 dengan tingkat signifikansi 0.124. Oleh karena  $p > 0.05$ , dan nilai  $F_{hitung} (1,834) < F_{tabel} (\alpha 0.05 = 2.39)$ , maka  $H_0$  diterima, berarti model regresi tidak bisa digunakan untuk memprediksi komitmen organisasional *continuance*, atau bisa dikatakan hipotesis 2a tidak didukung, artinya pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan variabel *impact* secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional *continuance*. Lain halnya pada model 2, dimana terlihat nilai F signifikan pada tingkat signifikansi 0.05, tetapi variabel yang memberikan andil dalam memprediksi komitmen *continuance* adalah

*competence* dan *impact* atau sekitar 2,4 % (koefisien determinasi = 0.24), Sehingga dari sini bisa disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel *competence* dan *impact* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen *continuance*.

### 5.2.3.5. Uji Hipotesis 2b, 2c, 2d, dan 2e

Pengujian hipotesis 2b, 2c, 2d, dan 2e dilakukan melalui uji statisti t tes, yaitu dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  nya. Uji ini pada dasarnya untuk mengetahui pengaruh signifikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya.

**Tabel 5.11 Hasil Uji Statistik t tes, Komitmen *Continuance***

| Metode   | Model              | $\beta$   | t      | sig     |
|----------|--------------------|-----------|--------|---------|
| Enter    | 1 meaning          | 1.111E-02 | .081   | .093    |
|          | competence         | -.385     | -2.366 | .019    |
|          | self-determination | 5.125E-02 | .411   | .681    |
|          | impact             | .141      | 1.434  | .153    |
| Backward | 2 competence       | -.352     | -2.491 | .014*** |
|          | impact             | .159      | 1.779  | .077*   |

Sumber: Data Primer, \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$

Variabel *meaning* pada model 1 (tabel 5.11), mempunyai tingkat signifikansi jauh lebih besar dari 0.05, dan nilai  $t_{hitung}$  (0,081) jauh lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $\alpha 0.05 = 1,960$ ), maka ini berarti  $H_0$  diterima, atau dengan kata lain hipotesis 2b tidak didukung, sehingga biasa dikatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional *continuance*.

Variabel *competence* menunjukkan tingkat signifikansi jauh dibawah 0.05 yaitu 0.019, dan nilai  $t_{hitung}$  (-2.366) lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $\alpha$  0.05 = 1,960), ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, atau dengan kata lain hipotesis 2c yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance* didukung. Tetapi variabel ini mempunyai nilai koefisien regresi negatif, yang artinya semakin besar karyawan merasa dirinya *competence*, semakin kecil komitmen *continuance* karyawan tersebut.

Variabel *self-determination* memperlihatkan tingkat signifikansi jauh lebih besar dari 0,05, seperti yang diperlihatkan juga oleh variabel *meaning*, serta nilai  $t_{hitung}$  jauh lebih kecil dari  $t_{tabel}$ , maka bisa disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, sehingga hipotesis 2d tidak didukung, sehingga bisa dikatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional *continuance*.

Variabel *impact* memperlihatkan  $t_{hitung}$  sebesar 1.434, nilai ini jauh lebih kecil dari  $t_{tabel}$  nya ( $\alpha$  0.05 = 1,960) serta tingkat signifikansi lebih besar dari 0.05, yaitu sebesar 0.153, berarti  $H_0$  diterima dan hipotesis 2e tidak didukung, sehingga bisa disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional *continuance*.

Berdasarkan model 1, terdapat empat hipotesis yang ditolak, sedangkan pada model 2, setelah dua variabel yang tidak signifikan dieliminasi (tingkat signifikansi variabel *meaning* dan *self-determination* lebih besar dari 0.1), variabel *competence* memiliki tingkat signifikansi sama seperti pada model satu, yaitu 0.05, ini berarti  $H_0$  pada model 2 juga ditolak, sehingga hipotesis 2c didukung. Koefisien regresi variabel

*competence* pada model 2 juga bertanda negatif, ini berarti, semakin besar karyawan merasa dirinya *competence*, semakin kecil komitmen *continuance* karyawan tersebut.

$H_0$  untuk variabel *impact* pada model 1 diterima sedangkan pada model 2,  $H_0$  diterima pada tingkat signifikansi 0.05, sedangkan pada tingkat signifikansi 0.1  $H_0$  ditolak, perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  nya, memperlihatkan bahwa  $t_{hitung} \alpha 0.1 = 1.779 > t_{tabel} \alpha 0.1 = 1.645$ , ini berarti variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen *continuance*. Tanda positif pada koefisien regresi variabel *impact*, menunjukkan bahwa semakin besar karyawan menilai bahwa apa yang dilakukannya berdampak pada organisasi, semakin besar karyawan mempunyai komitmen *continuance*.

#### 5.2.3.6. Uji Hipotesis 3a

Sama seperti pada pembahasan sebelumnya, pembuktian hipotesis 3a juga dilihat besarnya nilai F dan adjusted  $R^2$  nya. Hipotesis 3a ini menyatakan, bahwa pemberdayaan psikologikal, yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*.

**Tabel 5.12. Hasil Uji Regresi Berganda Komitmen Normative**

| Model   | Metode   | R    | R Square | Adjusted R Square | F      | Sig     |
|---|----------|------|----------|-------------------|--------|---------|
| 1 predictor : impact, competence, meaning, self-determination | Enter    | .393 | .155     | .139              | 9.527  | .000    |
| 2 predictor: impact   | Backward | .379 | .144     | .140              | 35.445 | .000*** |

Sumber: Data Primer, \*\*\* $p < 0.01$

Berdasarkan model 1 pada tabel 5.12, terlihat bahwa nilai adjusted  $R^2$  adalah 0.139, hal ini berarti 13.9 % komitmen normative karyawan bisa dijelaskan oleh variabel pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Sedangkan sisanya (100 - 13.9 % = 86.1 %) dijelaskan oleh sebab-sebab lainnya.

Dari uji Anova atau F tes, dihasilkan F hitung sebesar 9.527 yang signifikan pada tingkat signifikansi 0.000. Oleh karena signifikansi 0.000 jauh lebih kecil dari 0.05 dan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $\alpha 0.05 = 2.39$ ), maka model regresi bisa dipergunakan untuk memprediksi komitmen *normative*, atau dengan kata lain hipotesis 3a didukung, yang artinya, variabel pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen *normative* karyawan. Dari sini bisa disimpulkan, bahwa  $H_0$  yang menyatakan bahwa semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel independen di tolak.

Dari tabel 5.12 pada model 2 terlihat kenaikan pada nilai adjusted  $R^2$  dan nilai F nya, berturut-turut 0.140 dan 35.445 dengan tingkat signifikansi 0.000, tetapi pada model 2, tidak semua variabel sebagai prediksi komitmen *normative*, melainkan hanya variabel *impact* yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen *normative*, yaitu sebesar 14 %, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

#### 5.2.3.7. Uji Hipotesis 3b, 3c, 3d, dan 3e

Pengujian masing-masing variabel pemberdayaan psikologikal dilakukan melalui uji statistik  $t_{tes}$ . Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan

$t_{\text{tabel}}$  nya. Selanjutnya, dari hasil uji  $t_{\text{tes}}$  terlihat variabel mana saja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya.

**Tabel 5.13. Hasil Uji Statistik  $t_{\text{tes}}$  Komitmen *Normative***

| Metode   | Model              | $\beta$   | t     | sig     |
|----------|--------------------|-----------|-------|---------|
| Enter    | 1 meaning          | .108      | 1.138 | .257    |
|          | competence         | 2.405E-02 | .213  | .832    |
|          | self-determination | 3.548E-02 | .409  | .683    |
|          | impact             | .295      | 4.312 | .000    |
| Backward | 2 impact           | .349      | 5.954 | .000*** |

Sumber: Data Primer, \*\*\* $p < 0.01$

Variabel *meaning* pada tabel 5.15 model 1, mempunyai nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 1.138 dengan taraf signifikansi 0.257, sedangkan nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi 0.05 adalah 1.960. Oleh karena nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima, yang berarti bahwa hipotesis 3b tidak didukung, sehingga bisa dikatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional *normative*.

Variabel *competence* mempunyai nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 0.213 dengan taraf signifikansi 0.832, sedangkan nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi 0.05 adalah 1.960. Oleh karena nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima, yang berarti hipotesis 3c yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative* tidak didukung.

Variabel *self-determination* mempunyai nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 0.409 dengan taraf signifikansi 0.683, sedangkan nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi 0.05 adalah 1.960. Oleh karena nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima, yang berarti bahwa hipotesis 3d yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *self-*

*determination* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative* tidak didukung.

Variabel *impact* mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.312 dengan taraf signifikansi 0.000, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0.05 adalah 1.960. Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti bahwa hipotesis  $3e$  yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative* didukung.

Pada model 2 tabel 5.13 menunjukkan bahwa setelah eliminasi variabel yang tidak signifikan, ternyata variabel pemberdayaan psikologikal yang mempunyai pengaruh signifikan hanyalah variabel *impact*, hal ini terlihat, baik pada model 1 dan model 2 variabel *impact* mempunyai tingkat signifikansi jauh lebih kecil dari 0.001 dan  $t_{hitung} \alpha 0.000 = 5.954 > t_{tabel} \alpha 0.05 = 1.960$ , sehingga bisa disimpulkan bahwa variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen *normative*. Lebih jauh bisa dikatakan bahwa variabel *impact* merupakan cerminan dari komitmen organisasional *normative*.

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, dapat dibuat ringkasan hipotesis yang diterima, seperti yang dapat dilihat pada tabel 5.16 berikut ini:

**Tabel 5.14. Ringkasan Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Pernyataan  | Sig (p) | Keputusan |
|-----------|---|---------|-----------|
| 1a        | Bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel <i>meaning</i> , <i>competence</i> , <i>self-determination</i> , dan <i>impact</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>affective</i> | < 0.01  | Diterima  |
| 1b        | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel  | < 0.1   | Diterima  |

|    |   |        |          |
|----|---|--------|----------|
|    | <i>meaning</i> , berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>affective</i>  |        |          |
| 1c | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>competence</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>affective</i>  | < 0.05 | Diterima |
| 1d | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>self-determination</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>affective</i>  | > 0.1  | Ditolak  |
| 1e | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>impact</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>affective</i>  | < 0.01 | Diterima |
| 2a | Bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel <i>meaning</i> , <i>competence</i> , <i>self-determination</i> , dan <i>impact</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>continuance</i> | > 0.1  | Ditolak  |
| 2b | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>meaning</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>continuance</i>   | > 0.1  | Ditolak  |
| 2c | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>competence</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>continuance</i>  | 0.05   | Diterima |
| 2d | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>self-determination</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>continuance</i>  | > 0.1  | Ditolak  |
| 2e | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>impact</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>continuance</i>  | < 0.1  | Diterima |
| 3a | Bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel <i>meaning</i> , <i>competence</i> , <i>self-determination</i> , dan <i>impact</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>normative</i>   | < 0.01 | Diterima |
| 3b | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>meaning</i> berpengaruh signifikan terhadap   | > 0.1  | Ditolak  |

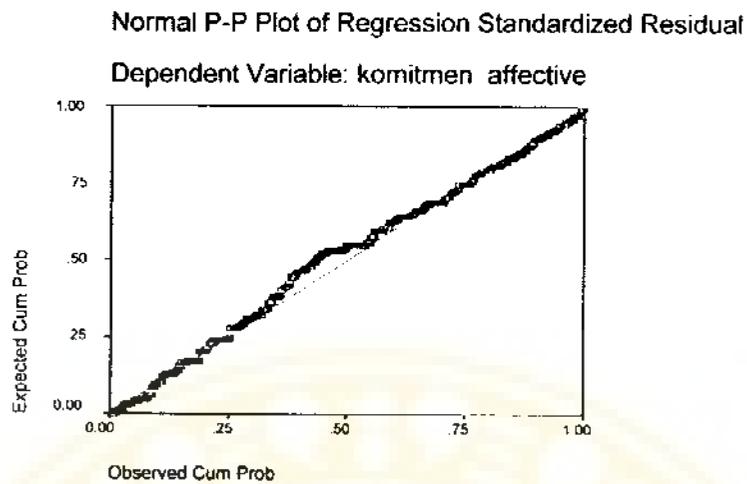
|    |  |        |          |
|----|--|--------|----------|
|    | komitmen <i>normative</i>  |        |          |
| 3c | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>competence</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>normative</i>         | > 0.1  | Ditolak  |
| 3d | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>self-determination</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>normative</i> | > 0.1  | Ditolak  |
| 3e | Bahwa pemberdayaan psikologikal variabel <i>impact</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen <i>normative</i>             | < 0.01 | Diterima |

### 5.3.2. Uji Asumsi Klasik

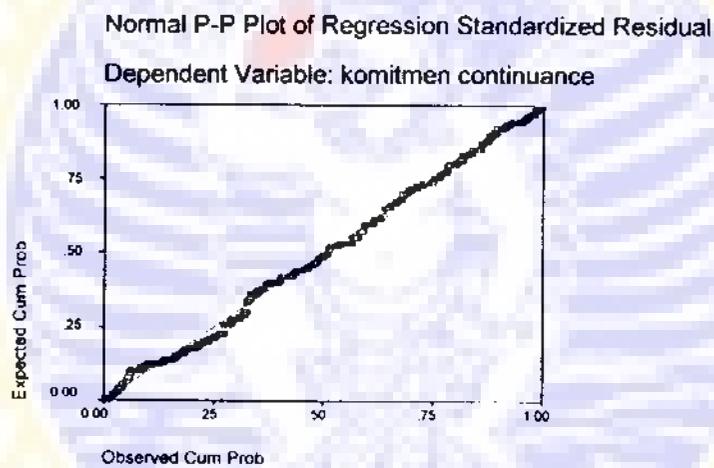
Pengujian ini dilakukan untuk menganalisis apakah persamaan model regresi yang dihasilkan memenuhi asumsi klasik atau tidak, antara lain pengujian normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

#### a. Uji Normalitas

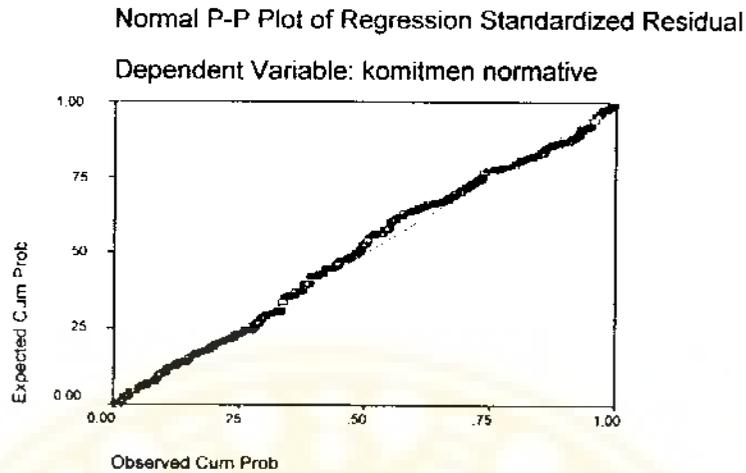
Berdasarkan hasil pengujian persamaan regresi, terlihat bahwa ketiga variabel dependen (komitmen *affective*, *continuance*, dan komitmen *normative*), dan variabel pemberdayaan psikologikal mempunyai sebaran data berdistribusi normal. Pada gambar 5.2, gambar 5.3, dan gambar 5.4 terlihat bahwa ketiga gambar tersebut memperlihatkan adanya penyebaran data (diperlihatkan oleh titik-titik) disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga bisa dikatakan bahwa model regresi yang dihasilkan memenuhi asumsi normalitas, atau dengan kata lain, model regresi bisa dipakai untuk memprediksi komitmen organisasional berdasarkan pada masukan variabel independennya.



Gambar 5.2. Hasil Uji Normalitas Komitmen *Affective*  
Sumber: Data Primer



Gambar 5.3. Hasil Uji Normalitas Komitmen *Continuance*  
Sumber: Data Primer



Gambar 5.4. Hasil Uji Normalitas Komitmen *Normative*  
 Sumber: Data Primer

**b. Uji Multikolinieritas**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi yang dihasilkan ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Berdasarkan pada tabel 5.15, terlihat bahwa nilai toleransi masing-masing variabel pemberdayaan psikologikal di atas 0,0001 dan memiliki VIF di bawah 5, yang berarti bahwa model regresi yang digunakan tidak terdapat problem multikolinieritas.

**Tabel 5.15. Hasil Uji Multikolinieritas**

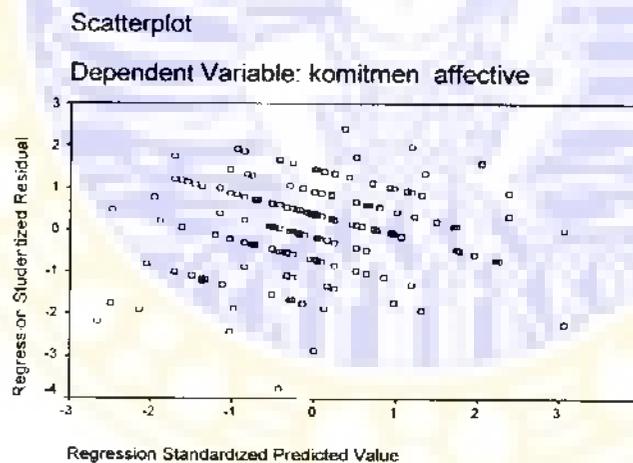
| Model |                    | Coefficients <sup>a</sup> |       |
|-------|--------------------|---------------------------|-------|
|       |                    | Collinearity Statistics   |       |
|       |                    | Tolerance                 | VIF   |
| 1     | meaning            | .658                      | 1.519 |
|       | competence         | .672                      | 1.487 |
|       | self-determination | .595                      | 1.679 |
|       | impact             | .733                      | 1.364 |

a. Dependen variabel

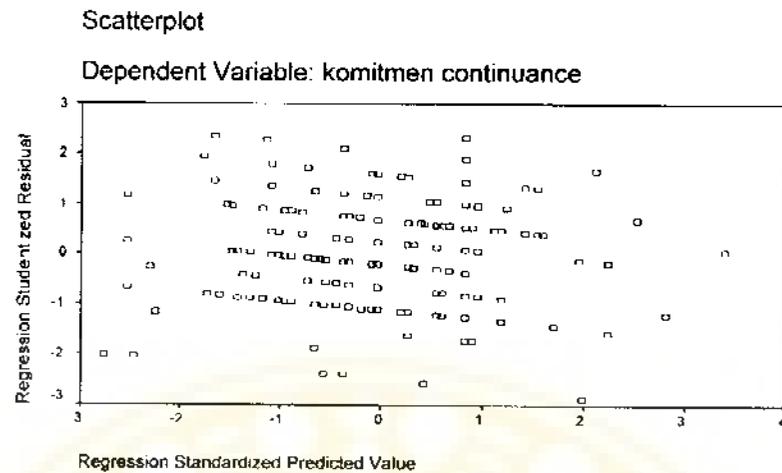
Sumber: Data Primer

### c. Uji Heteroskedastisitas

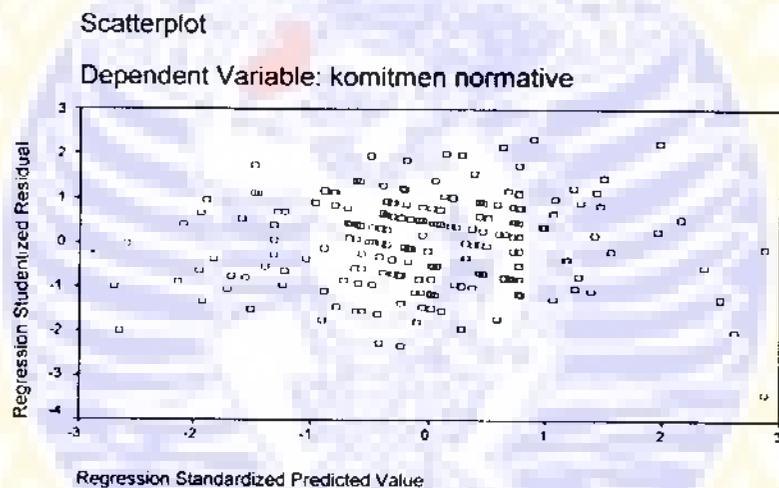
Uji ini dilakukan untuk menganalisis apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Atau dengan kata lain, kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konsisiten. Berdasarkan gambar 5.4, gambar 5.5, dan gambar 5.6 terlihat bahwa pada ketiga gambar tersebut memperlihatkan tidak adanya pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Atau dengan kata lain, titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti, tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga bisa disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi komitmen continuance berdasarkan pada masukan variabel independennya.



Gambar 5.5. Hasil Uji Heteroskedastisitas Komitmen *Affective*  
Sumber: Data Primer



Gambar 5.6. Hasil Uji Heteroskedastisitas Komitmen *Continuance*  
Sumber: Data Primer



Gambar 5.7. Hasil Uji Heteroskedastisitas Komitmen *Normative*  
Sumber: Data Primer

#### d. Uji Autokorelasi

Berdasarkan tabel 5.16, terlihat bahwa ketiga model persamaan regresi yang dihasilkan, memperlihatkan angka D-W berada di antara -2 sampai dengan +2, ini berarti bahwa ketiga model regresi tidak terdapat masalah autokorelasi.

**Tabel 5.16. Hasil Uji Autokorelasi**

| Metode   | Model  | Variabel dependen    | Durbin-Watson | keputusan                  |
|----------|--|----------------------|---------------|----------------------------|
| Enter    | predictor: impact, competence, meaning, self-determination | Komitmen affective   | 1.912         | Tidak terjadi autokorelasi |
| Backward | predictor: impact, competence, meaning                     |                      | 1.915         |                            |
| Enter    | predictor: impact, competence, meaning, self-determination | Komitmen continuance | 1.677         | Tidak terjadi autokorelasi |
| Backward | predictor: impact, competence                              |                      | 1.684         |                            |
| Enter    | predictor: impact, competence, meaning, self-determination | Komitmen normative   | 1.694         | Tidak terjadi autokorelasi |
| Backward | predictor: impact  |                      | 1.738         |                            |

Sumber: Data primer





## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### 6.1. Pembahasan Data Diskriptif Variabel Pemberdayaan Psikologikal

Apabila dilihat pada data diskriptif, terlihat bahwa nilai rata-rata pemberdayaan psikologikal adalah 3.80, ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. secara psikologis menyetujui bahwa mereka merasa diberdayakan oleh atasannya, hal ini didukung juga oleh keempat variabel pemberdayaan yang dipergunakan dalam penelitian. Secara berturut-turut berikut ini dijelaskan nilai rata-rata variabel pemberdayaan dari nilai rata-rata tertinggi sampai dengan terendah

Rata-rata tertinggi pada penelitian ini adalah variabel pemberdayaan *competence* yang menunjukkan angka 4.08, ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. menyetujui bahwasannya mereka merasa memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaannya.

Rata-rata tertinggi kedua adalah variabel *meaning* yang memiliki nilai rata-rata 3.96, ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan menyetujui bahwa mereka mempunyai pengalaman positif yang berkaitan dengan peran pekerjaan, nilai, perilaku dan keyakinan tentang pekerjaannya, yang berarti karyawan yang terlibat pada penelitian ini, sangat mendalami akan fungsi dan tujuan organisasi dan mereka bersedia bekerja atas nama organisasinya.

Nilai rata-rata variabel *self-determination* pada penelitian ini adalah 3.70, angka ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.

menyetujui bahwa mereka memperoleh kebebasan dalam menggunakan inisiatif dan mengatur tingkah laku dalam pekerjaan mereka. Lebih jauhnya, hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk memiliki kebebasan bagaimana mereka melakukan pekerjaannya.

Variabel pemberdayaan yang terakhir adalah *impact*, yang memiliki nilai rata-rata 3.46, nilai ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam penelitian ini, menyetujui bahwa mereka merasa mempunyai pengaruh terhadap unit kerja dan hasil organisasinya, hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan, menerima bahwa lingkungan kerja mereka lebih liberal (bebas) dan bukan memaksa (Keller, Dansereau, 1995; dalam Hlalele, Buitendach, 2003: 7). Apabila karyawan merasakan hal demikian, karyawan akan menyadari bahwa aktivitas mereka dan hasil organisasi dipengaruhi oleh keputusan karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata Karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. merasakan bahwa mereka diberdayakan oleh atasannya sehingga karyawan tersebut merasa pekerjaannya saat ini berarti dan penting, lebih mempunyai kontrol secara personal terhadap pekerjaannya, mempunyai kemampuan untuk mengerjakannya, dan akhirnya karyawan menjadi lebih menyadari tentang bisnis dan konteks strategi pekerjaan yang dilakukan.

### **6.1. Pembahasan Data Diskriptif Variabel Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah komitmen *affective*, *continuance*, dan komitmen *normative*. Menurut Iverson dan

menyetujui bahwa karyawan tersebut berkomitmen pada organisasi karena pertimbangan *cost* dan *benefit* yang telah diinvestasikan pada perusahaan. Meyer dan Allen (1997) yang dikutip oleh Jernigan dan Joyce dan Garry, 2002: 567), berpendapat bahwa komitmen *continuance* dapat terjadi apabila organisasi mampu menyediakan suatu manfaat yang dapat dinilai oleh anggotanya sebagai manfaat yang tidak didapatkan di tempat lain, sehingga dapat menjadikan suatu hal yang mendukung seseorang akan tetap tinggal pada organisasi disebabkan karena mereka harus melakukannya.

Berdasarkan pada nilai rata-rata komitmen karyawan terhadap organisasinya, dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan lini pertama PT. Semen Gresik (persero) Tbk. merasakan bahwa mereka berkomitmen terhadap organisasi karena adanya kesesuaian nilai yang dimiliki karyawan dengan nilai yang dimiliki oleh organisasinya, dan adanya suatu kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasinya. Gambaran ini, didukung juga oleh kecilnya rata-rata komitmen mereka terhadap pertimbangan *cost* dan *benefit* yang telah diinvestasikan pada organisasi.

### **6.3. Pengaruh Pemberdayaan Psikologikal terhadap Komitmen Organisasional**

Secara bersama-sama, menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen *affective*, dan komitmen *normative*, sedangkan terhadap komitmen *continuance* pengaruhnya tidak berarti. Hal ini berarti bahwa karyawan PT Semen Gresik (persero) Tbk. yang secara psikologis diberdayakan oleh organisasinya akan berkomitmen pada organisasi karena mereka

merasa ada kesesuaian nilai yang dimiliki oleh karyawan tersebut dengan nilai yang dimiliki oleh organisasi, selain itu juga mereka berkomitmen kepada organisasi karena adanya suatu kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi tempat kerjanya. Tetapi apabila dilihat lebih jauh lagi, melalui metode *backward*, ternyata secara bersama-sama, variabel pemberdayaan psikologikal yang sangat berpengaruh terhadap komitmen *affective* karyawan PT Semen Gresik (persero) adalah rasa *meaning* terhadap pekerjaannya, rasa *competence*, dan rasa *impact*.

Melalui metode *backward*, ternyata variabel pemberdayaan psikologikal yang sangat berpengaruh terhadap komitmen *normative* adalah rasa *impact*, hal ini bisa disimpulkan, bahwa rasa *impact* merupakan cerminan terhadap komitmen *normative*. Karyawan PT Semen Gresik (persero) Tbk. tanpa memandang apapun karyawan tersebut berkomitmen terhadap organisasi karena merasa ada suatu kewajiban dan tanggung jawab *normative* sebagai anggota dari sebuah organisasi. Gambaran di atas, didukung juga oleh pengujian parsialnya, serta nilai rata-rata kedua komitmen tersebut, dimana karyawan PT Semen Gresik (persero) Tbk. menyetujui bahwa mereka memiliki komitmen *affective* dan *normative*.

Sedangkan terhadap komitmen *continuance*, keempat variabel pemberdayaan psikologikal, yaitu: variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, secara bersama-sama berpengaruh komitmen *continuance* karyawan, tetapi tidak signifikan. Hal ini mengandung implikasi bahwa karyawan yang merasa diberdayakan oleh organisasinya, mereka berkomitmen pada organisasi lebih bersifat affektif dari pada pertimbangan *cost* dan *benefit* yang telah diinvestasikan pada organisasi serta bukan karena ketidakmampuannya untuk mendapatkan pekerjaan lain

yang lebih baik dari sekarang. Gambaran ini didukung juga oleh nilai rata-rata dari komitmen *continuance*, dimana rata-rata karyawan PT Semen Gresik (persero) meragukan atau kurang menyetujui bahwa mereka berkomitmen terhadap organisasi karena pertimbangan *cost* dan *benefit* yang telah diinvestasikan pada organisasi. Setelah dilakukan pengujian kembali melalui metode backward, terlihat bahwa secara bersama-sama, variabel pemberdayaan psikologikal *competence* dan *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen *continuance*, tetapi apabila dilihat secara parsialnya variabel *competence* mempunyai arah yang berlawanan dengan komitmen *continuance*.

Secara parsial, variabel *meaning*, *competence*, dan variabel *impact* mempunyai pengaruh terhadap komitmen *affective*. Dianalisis dari variabel *meaning*, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. merasakan terdapat kesesuaian antara nilai-nilai tugas organisasi yang ditunjukkan oleh tingginya level komitmen yang didasarkan pada keyakinan intrinsik, dan keterikatan terhadap organisasi dengan standart ideal yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya. Gambaran ini, juga didukung oleh nilai rata-rata *meaning* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk., yang menyetujui bahwa pekerjaan yang mereka lakukan saat ini adalah berarti dan penting. Terhadap komitmen *continuance* dan *normative*, variabel ini tidak berpengaruh, karena kedua komitmen tersebut lebih cenderung menekankan seseorang berkomitmen kepada organisasinya karena adanya sesuatu hal, misalnya adanya balas jasa terhadap apa yang diberikan organisasi dan bukan karena secara sukarela dan sadar berdasarkan keinginannya sendiri untuk berkomitmen terhadap organisasi

Beberapa bukti empiris mendukung terhadap hipotesis penelitian ini, Kanter (1989) yang dikutip oleh Dewttinck dan Singh dan Buyens (2003b: 10), menemukan bahwa karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya mempunyai arti, maka karyawan akan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. May (1969) yang dikutip oleh Thomas dan Velthouse (1990; 673), menyatakan bahwa seseorang yang merasa pekerjaannya berarti, maka karyawan tidak akan bertindak apati (bersikap masa bodoh terhadap pekerjaan), mempunyai pendirian, mempunyai pengaruh terhadap peristiwa-peristiwa yang berarti dalam organisasi, mempunyai komitmen terhadap organisasi, mempunyai keterlibatan yang tinggi dan mau bekerja keras demi organisasi.

Dianalisis dari variabel *competence* secara parsial, variabel ini mempunyai pengaruh signifikan dan memperlihatkan arah positif terhadap komitmen *affective*, yang berarti bahwa semakin tinggi seseorang menilai dirinya memiliki kompetensi, semakin tinggi komitmen yang didasarkan pada keyakinan intrinsik dan keterikatan pada organisasi. Hal tersebut berarti, karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. yang menilai bahwa dirinya mempunyai kompetensi, berarti karyawan tersebut mempunyai kemampuan untuk melakukan kontrol terhadap pekerjaan mereka sendiri, tidak akan merasa khawatir terhadap perubahan lingkungan kerjanya, karena hal tersebut menimbulkan komitmen *affective* mereka terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Peiro dan Salanova, dan Grau (2001: 65), yang menemukan bahwa seseorang yang mempunyai level *self-efficacy* tinggi, analog dengan *sense of competence*, maka orang tersebut memiliki komitmen organisasional yang tinggi, dalam penelitian ini nampaknya yang dimaksud Peiro et. al., sejalan dengan level komitmen *affective* dari

Meyer dan Allen. Seseorang yang mempunyai *high self – efficacy*, memiliki inisiatif dan usaha yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, serta tahan dalam menghadapi tantangan maupun hambatan (Bandura, 1977; dalam Thomas, Velthouse, 1990: 672).

Sedangkan terhadap komitmen *continuance*, variabel *competence* dan *impact* memberikan pengaruh yang signifikan. Dianalisis dari variabel *competence*, variabel ini, menunjukkan arah berlawanan, yang artinya semakin besar karyawan menilai dirinya kompeten, semakin kecil komitmen *continuance*-nya. Hal tersebut mengandung implikasi bahwa karyawan yang merasa semakin tinggi dirinya mempunyai kompetensi, semakin kecil keterpaksanya untuk berkomitmen terhadap organisasinya (*continuance commitment*). Ini dimungkinkan karena karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi, merasa mempunyai nilai jual (*bargaining power*) yang lebih besar, sehingga ada kemungkinan untuk berniat keluar apabila ada tawaran berkaitan dengan pekerjaannya, sehingga komitmen *continuance* nya rendah, kecuali bila karyawan tersebut memiliki komitmen *affective* yang tinggi seperti pada pembahasan sebelumnya, dimana karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi, karyawan tersebut mempunyai komitmen tinggi (*affective commitment*). Data demografi juga mendukung terhadap hasil penelitian ini, di mana ditemukan sebagian besar karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. mempunyai masa kerja yang cukup lama, hal ini mengindikasikan adanya loyalitas pada perusahaan karena kemauan karyawan itu sendiri, selain itu rata-rata karyawan yang bekerja di PT. Semen Gresik (persero) Tbk. adalah lulusan SLTA, sehingga nilai jual yang dimiliki sangat kecil karena minimnya kompetensi yang dimiliki.

Terhadap komitmen *normative*, variabel *competence* tidak berarti, hal ini dimungkinkan apabila karyawan merasa telah melaksanakan tanggung jawab, dan kewajiban moralnya terhadap orang-orang yang berada di dalam organisasi tanpa melihat kompetensi yang dimilikinya, karyawan tetap berkomitmen pada organisasi.

Dianalisis secara parsial dari variabel *self-determination*, variabel ini tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap ketiga komitmen organisasional, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ini menunjukkan, bahwa karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk, merasa diberikan kebebasan maupun tidak diberi kebebasan dalam menggunakan inisiatif dan mengatur tingkah laku dalam mengerjakan pekerjaannya, tidak memberikan dampak terhadap komitmen mereka pada organisasi. Gambaran ini didukung oleh uji secara bersama-sama melalui metode *backward*, yang menunjukkan bahwa variabel ini tidak memberikan andil dalam memprediksi ketiga komitmen organisasional tersebut. Hal demikian kemungkinan terjadi karena karyawan lini pertama di PT. Semen Gresik (persero) Tbk. pada umumnya bekerja sesuai dengan aturan kerja yang telah ditentukan oleh atasannya, sehingga walaupun diberikan kebebasan dalam mengerjakan pekerjaannya, tidak mempengaruhi komitmen mereka pada organisasi.

Variabel *impact* secara parsial mempunyai pengaruh yang kuat terhadap ketiga komitmen organisasional, hal ini terbukti juga pada pengujian secara bersama-sama baik melalui metode *enter* maupun *backward*, variabel ini tetap ada sebagai prediktor ketiga komitmen organisasional. Dari sini bisa disimpulkan, apabila karyawan merasa aktivitas pekerjaannya mempunyai pengaruh terhadap proses dan hasil operasi organisasi, serta apa yang dilakukannya tidak sia-sia, maka karyawan

tersebut cenderung lebih komit terhadap organisasinya, hal ini dikarenakan aktivitas pekerjaan yang dilakukan karyawan mendapatkan perhatian dan kepedulian dari organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa variabel *impact* lebih banyak mempengaruhi komitmen *normative*, sehingga bisa dikatakan bahwa variabel *impact* merupakan cerminan dari komitmen *normative*, yang berarti karyawan PT Semen Gresik (persero) Tbk. berkomitmen terhadap organisasi, karena organisasi menghargai terhadap apa yang telah dilakukan oleh karyawan, selain itu juga karyawan merasa sudah berkewajiban untuk mengabdikan dan tetap berada di dalam organisasi. Apabila dilihat lebih jauh, tersirat adanya hubungan timbal balik antara komitmen *normative* dan *impact*. Karyawan loyal terhadap organisasi (PT Semen Gresik (persero) Tbk) karena memang sudah kewajibannya, hal ini dikarenakan organisasi telah memberikan manfaat yang besar pada kehidupan karyawannya (adanya hutang budi), sehingga karyawan yang telah merasakan manfaat tersebut, akhirnya bekerja semaksimal mungkin dan selanjutnya dapat mempengaruhi hasil unit kerjanya, akibatnya karyawan yang merasakan aktivitas tugasnya berdampak pada organisasi (PT Semen Gresik (persero) Tbk), cenderung memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya.

## 6.2. Keterbatasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil kajian setelah melakukan pengujian dan menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional karyawan, disadari bahwa hasil penelitian ini belum mampu memberikan hasil-hasil yang benar-



benar akurat dalam menjawab keseluruhan permasalahan. Hal ini karena adanya keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Terdapat keterbatasan dukungan teori dan hasil penelitian sebelumnya, terutama tentang pemberdayaan psikologikal yang berkaitan dengan komitmen organisasional masih sangat terbatas, bahkan sampai saat ini penelitian tentang pemberdayaan masih terus dikembangkan.
2. Penelitian ini dilakukan pada saat kondisi perusahaan masih belum menentu, dikarenakan terdapat isu-isu tentang perubahan kepemilikan saham perusahaan, sehingga dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap komitmen pada organisasinya.
3. Penelitian ini menggunakan instrumen yang sudah baku, sehingga kemungkinan terdapat kesalahan penafsiran dalam menterjemahkan instrumen tersebut, yang akhirnya dapat mempengaruhi persepsi karyawan itu sendiri.

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian setelah menguji dan menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk., selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1a. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan variabel *impact* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective* (Adjusted  $R^2 = 0.173$ ;  $F = 12.076$   $p \leq 0,01$ ). Hasil analisis tersebut mendukung hipotesis 1a dan ini bermakna bahwa komitmen *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis yang ditandai oleh variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan variabel *impact*, tetapi setelah dilakukan pengujian kembali dengan metode backward, diperoleh Adjusted  $R^2 = 0.176$ ;  $F = 16.042$   $p \leq 0,01$ , dimana sebagai prediktor terhadap komitmen *affective* adalah *meaning*, *competence*, dan variabel *impact*. Ini bermakna bahwa komitmen *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis yang ditandai oleh variabel *meaning*, *competence* dan variabel *impact*,

1b. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen

organisasional *affective* ( $\beta = 0.151$ ;  $t = 1.846$ ;  $P \leq 0.1$ ). Hasil analisis tersebut **mendukung hipotesis 1b** dan ini bermakna bahwa komitmen *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. dipengaruhi oleh perasaan berarti terhadap tugas yang diberikan.

1c. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective* ( $\beta = 0.188$ ;  $t = 1.970$ ;  $p \leq 0.05$ ). Hasil analisis tersebut **mendukung hipotesis 1c** dan ini bermakna bahwa komitmen *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk dipengaruhi oleh perasaan kompeten terhadap tugas yang diberikan.

1d. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional *affective*. Hasil analisis tersebut **tidak mendukung hipotesis 1d** dan ini bermakna bahwa komitmen *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk tidak dipengaruhi oleh perasaan *self-determination* terhadap tugas yang diberikan.

1e. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *affective* ( $\beta = 0.227$ ;  $t = 3.896$ ;  $p \leq 0.01$ ). Hasil analisis tersebut **mendukung hipotesis 1e** dan ini bermakna bahwa komitmen *affective* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk dipengaruhi oleh perasaan *impact* terhadap tugas yang diberikan.

- 2a. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan variabel *impact* secara bersama-sama berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance* (Adjusted  $R^2 = 0.015$ ;  $F=1.834$ ;  $p \geq 0.1$ ). Hasil analisis tersebut **tidak mendukung hipotesis 2a** dan ini bermakna bahwa komitmen *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk tidak dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologikal yang ditandai oleh variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan variabel *impact*. Setelah dilakukan pengujian kembali dengan metode backward diperoleh Adjusted  $R^2 = 0.024$ ;  $F = 3.596$ ;  $p \leq 0.05$ , sedangkan variabel prediktornya adalah *competence* dan *impact*. Ini bermakna bahwa komitmen *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologikal yang ditandai oleh variabel *competence* dan *impact*.
- 2b. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*. Hasil analisis tersebut **tidak mendukung hipotesis 2b** dan ini bermakna bahwa komitmen *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk tidak dipengaruhi oleh perasaan bermakna (*meaning*) terhadap tugas yang diberikan.
- 2c. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance* ( $\beta = -0.352$ ;  $t = -2.491$ ;  $p \leq 0.05$ ). Hasil analisis

- tersebut **mendukung hipotesis 2c** dan ini bermakna bahwa komitmen *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk dipengaruhi oleh perasaan *competence* terhadap tugas yang diberikan, tetapi rasa *competence* ini berlawanan arah dengan komitmen *continuance*.
- 2d. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal *self-determination* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance*. Hasil analisis tersebut **tidak mendukung hipotesis 2d** dan ini bermakna bahwa komitmen *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk tidak dipengaruhi oleh perasaan **self-determination** terhadap tugas yang diberikan.
- 2e. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *continuance* ( $\beta = 0.159$ ;  $t = 1.779$ ;  $p \leq 0.1$ ). Hasil analisis tersebut **mendukung hipotesis 2e** dan ini bermakna bahwa komitmen *continuance* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk dipengaruhi oleh perasaan *impact* terhadap tugas yang diberikan.
- 3a. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal yang terdiri dari variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan variabel *impact* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative* (Adjusted  $R^2 = 0.139$ ;  $F = 9.527$ ;  $p < 0,01$ ). Hasil analisis tersebut **mendukung hipotesis 3a** dan ini bermakna bahwa komitmen *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis yang ditandai oleh variabel *meaning*, *competence*, *self-determination*,

dan variabel *impact*. Tetapi setelah dilakukan pengujian kembali dengan metode backward diperoleh Adjusted  $R^2 = 0.140$ ;  $F = 35.445$ ;  $p \leq 0.01$ , ternyata yang paling besar pengaruhnya adalah *impact*. Ini bermakna bahwa komitmen *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk. dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologikal variabel *impact*

- 3b. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *meaning* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*. Hasil analisis tersebut **tidak mendukung hipotesis 3b** dan ini bermakna bahwa komitmen *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk tidak dipengaruhi oleh perasaan bermakna (*meaning*) terhadap tugas yang diberikan
- 3c. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *competence* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*. Hasil analisis tersebut **tidak mendukung hipotesis 3c** dan ini bermakna bahwa komitmen *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero)Tbk tidak dipengaruhi oleh perasaan kompeten terhadap tugas yang diberikan.
- 3d. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *self-determination* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional *normative*. Hasil analisis tersebut **tidak mendukung hipotesis 3d** dan ini bermakna bahwa komitmen *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk tidak dipengaruhi oleh perasaan *self-determination* terhadap tugas yang diberikan

3e. Hasil analisis regresi berganda secara parsial menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologikal variabel *impact* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional *normative* ( $\beta = 0.394$ ;  $t = 5.954$ ;  $p < 0.01$ ). Hasil analisis tersebut mendukung hipotesis 3e dan ini bermakna bahwa komitmen *normative* karyawan PT. Semen Gresik (persero) dipengaruhi oleh perasaan *impact* terhadap tugas yang diberikan.

## 7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, selanjutnya disampaikan saran, baik untuk kepentingan praktisi maupun untuk kepentingan penelitian selanjutnya:

1. Disarankan untuk memberikan pekerjaan yang bisa memberikan rasa *meaning* seperti yang tercantum dalam *job characteristic model* Hackman (1997; dalam Hunsaker, 2001: 245), dimana melalui aktivitas yang menuntut keterampilan dan bakat yang berbeda-beda (*skill variety*) dapat meningkatkan rasa kebermaknaan terhadap pekerjaan (*meaning*), yang akhirnya meningkatkan komitmen *affective* karyawan.
2. Disarankan untuk melakukan evaluasi dan kontrol terhadap kompetensi yang dimiliki karyawan, sesuai dengan tuntutan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.
3. Disarankan untuk memberikan informasi kepada karyawan tentang keefektifan kinerjanya, bahwa kontribusinya berdampak terhadap proses dan hasil yang terjadi di dalam organisasi (*impact*).

4. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti pada industri-industri manufaktur, perusahaan swasta, instansi pemerintah dan perusahaan jasa, agar dapat melakukan uji generalisasi terhadap penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aldag R, Rescke W, 1997. *Employee Value Added: Measuring Discretionary effort and Its Value to the Organization*. Center for organization Effectiveness Inc. 608/833-3332: 1-8.
- Anonim, 2002. *Profil Perusahaan PT. Semen Gresik (persero) Tbk*.
- Appelbaum SH, Hebert D, Leroux S, 1999. Empowerment: Power, Culture and Leadership-a Strategy or Fad for the Millennium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, MCB University Press, vol 11 (7): 233-254.
- Berber A, Karabulut E, 2002. *Evolution of Empowerment in Turkey's Major Industrial Enterprise*. Department of Business Management and Organization Istanbul University, Turkey: 1-9.
- Brown UJ, Kristena PG, 2002. *Organizational Commitment in Higher Education*: 1-12
- Brown BB, 2003. *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented Leadership Behaviors*. Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia: 1-107
- Clugston M, Howel JP, Dorfman PW, 2000. Organizational Commitment across Cultural Dimensions. *Journal of Management*, vol 26 (1): 1-30
- Dee JR, Duemer L, 2001. *Structural and Psychological Antecedents of Teacher Empowerment*: 1-8.
- Denton DW, Kleiman LS, 2001. Job Tenure as a Moderator of Relationship between Autonomy and Satisfaction. *Applied H.R.M. Research*, vol 6(2): 105-114.
- Dewttinck K, Singh J, Buyens D, 2003a. *Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes*. Vlerick Leuven Gent Management School, Belgium: 1-26.
- \_\_\_\_\_, 2003b. *The Missing Link?: Understanding Why Past Research shows a weak Relationship between Employee empowerment and Performance*. Paper submitted to the 32<sup>th</sup> EMAC Conference, Glasgow: 1-6.

- Feinstein AII, Harrah AW, Vondrasek D, 2001. *A Study of Relationships between Job satisfaction and Organizational Commitment among Restaurants Employees*. University of Nevada, Las Vegas: 2-26.
- Fox J, 1998. *Employee Empowerment: An Apprenticeship Model*. Thesis, University of Hartford: 1-45.
- Greenberg J, Baron RA, 1997, *Behavior in Organizations*. Sixth Edition, Prentice-Hall International Inc.
- Hawkins W, 1999. *Predictors of Affective Organizational Commitment among High School principals*. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute: 1-103.
- Henkin AB, Marchiori DM, 2003. Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, vol 26 (5): 2-6.
- Hlalele RBT, Buitendach JH, 2003. *Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Engineers in a Petrochemical Industry*. School of Behavioral Science, Potchefstroom University for Che, Oral Presentation at the 06<sup>th</sup> Annual Industrial Psychology Conference, Pretoria, South Africa: 1- 15.
- Hunsaker PL, 2001. *Training in Management Skills*. Prentice Hall, University of San Diego, New Jersey.
- Indriantoro N, Supomo B, 1999. *Metadologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Iverson RD, Buttigieg DM. 1998. *Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind of Commitment be Managed?'*. Department of Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relations, Faculty of Economics and Commerce University of Melbourne, Australia, num 7: 1-26.
- Jernigan IE, Joyce MB, Garry FK, 2002. Dimension of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type. *Journal of managerial Psychology*, vol.17 (7): 564-579.
- Kuncoro M, 2001. *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Lapierre LM, 2001. Employee Intentions to Quit: Implication for Employee Attitude Survey. Articles, *HRSG: Human Resource System Group*: 1-3.

- Lee M, Koh J, 1998. *Is Empowerment Really a New Concept?*. Department of Industrial Management, Korca Advanced Institute of Science and Technology (KAIST): 1-28.
- Meyer JP, Allen NJ, 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, the University of Western Ontario. vol 1 (1): 61-89.
- \_\_\_\_\_, 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, the University of Western Ontario. No. 0043: 252-276.
- Powell DM, Meyer JP, 2003. Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Department of Psychology, University of Western Ontario: 157-177.
- Robinson D, Porporino FJ, dan Simourd I., 1990. Research on Staff Commitment: A discussion Paper. *Research and Statistics Branch Correctional Service of Canada*: 1-11.
- \_\_\_\_\_, 1992. Staff Commitment in the Correctional Service of Canada. *Research and Statistics Branch Correctional Service of Canada*: 1-20.
- Santoso S, 2002. *Buku Pelatihan SPSS, Statistik Parametrik*, Cetakan ke-tiga, Jakarta, PT. Media Elek Komputindo.
- Sedarmayanti, 1999. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan, Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. Bandung, Mandar Maju
- Spreitzer GM, Kizilos MA, Nason SW, 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, Vol. 23 (5): 679-704
- Spreitzer GM, De Janasz SC, Quinn RE, 1997. *Empowerment to Lead: The Role Psychological Empowerment in Leadership*, Center for Effective Organization. Marshall School of Business, University of Southern California-Los Angeles: 1-18.
- Stewart AM, 1998. *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kansius, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. cetakan ke-empat, Bandung, CV. Alfabeta.

- Suprihanto J, Harsiwi AM, Hadi P, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid I, Edisi ke-I, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Thomas KW, Velthouse BA, 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretative” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, vol 15 (4): 666-681.
- Peiro JM, Salanova M, Grau R, 2001, Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress. *Psychology in Spain*, vol 5 (1): 63-74.
- Varona F, 1996, Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemala Organization. *The Journal of Business Communication*, vol 33 (2): 111-140.
- Wafa SA, Jantan M, 2002, Psychological Empowerment and Social Structural Characteristics of Technical Employees. *the European Applied Business Research Conference*, Rothenberg, Germany: 1-12
- Williams GC, 2003, *Maintaining Organizational Commitment during Downsizing*: 1-6.
- Yousef, Darwis A, 1999. Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15 (1): 6-28.
- Yukl G, 2002. *Leadership in Organization*. Fifth Edition, State University of New York at Albany, Prentice Hall.



**LAMPIRAN 1**  
**HASIL RATA-RATA JAWABAN RESPONDEN**

| rsp<br>dn | umur<br>(thn) | sex    | satus<br>perkawinan | ms<br>ker<br>ja | pndk<br>kan | komitmen organisasional |             |           | pemberdayaan psikologikal |            |                    |        |
|-----------|---------------|--------|---------------------|-----------------|-------------|-------------------------|-------------|-----------|---------------------------|------------|--------------------|--------|
|           |               |        |                     |                 |             | affective               | Continuance | Normative | meaning                   | competence | self-determination | impact |
|           |               |        |                     |                 |             | (Y1)                    | (Y2)        | (Y3)      | (X1)                      | (X2)       | (X3)               | (X4)   |
| 1         | 34            | wanita | menikah             | 8               | S1          | 3                       | 3           | 2.33      | 4                         | 4          | 4                  | 2.75   |
| 2         | 32            | wanita | menikah             | 10              | D3          | 2                       | 3.17        | 2.5       | 3.75                      | 4          | 3.5                | 3.25   |
| 3         | 26            | pria   | belum               | 7               | SLTA        | 3.17                    | 2.33        | 4         | 4                         | 4.25       | 4                  | 3.25   |
| 4         | 50            | pria   | menikah             | 25              | SLTA        | 3.17                    | 3           | 3.5       | 4                         | 4          | 3.25               | 3.25   |
| 5         | 51            | pria   | menikah             | 25              | D3          | 3.33                    | 3.67        | 4.17      | 4                         | 3.5        | 3.75               | 4      |
| 6         | 49            | wanita | menikah             | 15              | D3          | 3.67                    | 2.67        | 3         | 4                         | 3.75       | 3.75               | 3.75   |
| 7         | 49            | pria   | menikah             | 23              | SLTA        | 3.67                    | 3           | 3.5       | 4.25                      | 4          | 3.75               | 3      |
| 8         | 49            | pria   | menikah             | 23              | SLTA        | 3.5                     | 2.5         | 3.83      | 3.5                       | 4          | 4                  | 3      |
| 9         | 49            | pria   | menikah             | 25              | SLTA        | 3                       | 2.33        | 2.33      | 5                         | 5          | 5                  | 5      |
| 10        | 36            | pria   | menikah             | 10              | SLTA        | 3                       | 2.33        | 2.33      | 5                         | 5          | 5                  | 5      |
| 11        | 50            | pria   | menikah             | 25              | SLTA        | 3.17                    | 2.67        | 2.33      | 4.25                      | 3.75       | 3.75               | 2.25   |
| 12        | 48            | pria   | menikah             | 14              | SLTA        | 3.67                    | 3           | 3.5       | 4                         | 4.25       | 3.5                | 2.5    |
| 13        | 54            | wanita | menikah             | 18              | D3          | 3.5                     | 3.33        | 3.67      | 4                         | 4          | 4                  | 4      |
| 14        | 55            | pria   | menikah             | 26              | S1          | 4                       | 1.67        | 3.33      | 5                         | 4.5        | 5                  | 4.75   |
| 15        | 53            | pria   | menikah             | 29              | SLTA        | 3.83                    | 3.17        | 3.5       | 4                         | 4          | 3.75               | 4      |
| 16        | 50            | pria   | menikah             | 25              | SLTA        | 3.5                     | 3           | 3.5       | 4                         | 4.25       | 3                  | 3      |
| 17        | 53            | pria   | menikah             | 30              | S1          | 3                       | 2.83        | 2.83      | 3.75                      | 4          | 3.25               | 3.25   |
| 18        | 53            | pria   | menikah             | 30              | S1          | 3                       | 2.83        | 2.83      | 3.75                      | 4          | 3.25               | 3.25   |
| 19        | 53            | pria   | menikah             | 29              | S1          | 3.83                    | 3.17        | 3.5       | 4                         | 4          | 3.75               | 4      |
| 20        | 49            | pria   | menikah             | 25              | SLTA        | 2.33                    | 3.83        | 1.83      | 3.5                       | 4          | 3                  | 1.75   |
| 21        | 51            | pria   | menikah             | 25              | SLTA        | 4.33                    | 4           | 3.67      | 4                         | 3.5        | 2.75               | 3.5    |
| 22        | 55            | pria   | menikah             | 27              | SLTA        | 5                       | 2.83        | 4.17      | 5                         | 5          | 4.5                | 4      |
| 23        | 50            | pria   | menikah             | 29              | SLTA        | 4                       | 4.33        | 4         | 4                         | 4.25       | 4                  | 3.5    |
| 24        | 44            | pria   | menikah             | 25              | SLTP        | 3                       | 2.33        | 2.83      | 4.5                       | 4          | 3.5                | 3.25   |
| 25        | 50            | pria   | menikah             | 25              | SLTA        | 4.67                    | 3.83        | 4         | 3.75                      | 4.75       | 4.25               | 4      |

|    |    |        |         |    |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|----|--------|---------|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 26 | 51 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 3.83 | 3.5  | 3.5  | 3.75 | 3.5  | 4    | 3.25 |
| 27 | 34 | wanita | menikah | 9  | S1   | 4    | 2.5  | 3.67 | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 28 | 36 | pria   | menikah | 8  | S1   | 4    | 3.67 | 3.83 | 4    | 4    | 4.25 | 3.25 |
| 29 | 30 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3.5  | 2.83 | 4    | 4    | 4.25 | 4    | 3.5  |
| 30 | 26 | pria   | belum   | 8  | SLTA | 3.83 | 2.5  | 3.67 | 4    | 4    | 4    | 3.5  |
| 31 | 30 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3.5  | 2.83 | 3.67 | 4    | 4    | 3.5  | 3.25 |
| 32 | 46 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3    | 3    | 3.33 | 3.25 | 4.25 | 3    | 3.5  |
| 33 | 53 | pria   | menikah | 24 | SLTA | 4    | 3    | 3.83 | 4.5  | 5    | 3.75 | 4.25 |
| 34 | 33 | wanita | belum   | 10 | SLTA | 3.67 | 2    | 3.67 | 4    | 3.75 | 3.75 | 3.75 |
| 35 | 27 | pria   | menikah | 7  | SLTA | 4.33 | 2.67 | 3.83 | 3.5  | 4    | 3.5  | 3    |
| 36 | 32 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3.17 | 2.5  | 3.67 | 4    | 4    | 2.5  | 3    |
| 37 | 34 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3    | 3.33 | 2.67 | 4    | 3    | 2.5  | 2.75 |
| 38 | 31 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3.5  | 2.33 | 3.17 | 4    | 4.5  | 4    | 3.25 |
| 39 | 54 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 3.33 | 2.83 | 3.17 | 4    | 4    | 3.5  | 3.5  |
| 40 | 53 | wanita | menikah | 31 | SLTA | 3.33 | 3.17 | 3.83 | 4    | 4    | 3.25 | 3.25 |
| 41 | 31 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 4    | 4.17 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 42 | 30 | pria   | menikah | 11 | SLTA | 3.5  | 3    | 3.83 | 4    | 3.25 | 3    | 3    |
| 43 | 33 | pria   | menikah | 8  | S1   | 3.33 | 2.33 | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 44 | 35 | pria   | menikah | 11 | SLTA | 3    | 2.83 | 2.83 | 4    | 4    | 4    | 2.5  |
| 45 | 45 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3.67 | 3    | 3.5  | 4    | 4    | 4    | 3.75 |
| 46 | 35 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3.5  | 2.67 | 3.5  | 4.5  | 4.75 | 3.75 | 2.75 |
| 47 | 41 | wanita | menikah | 20 | SLTA | 3.5  | 3    | 3.17 | 4    | 4    | 4    | 3.75 |
| 48 | 35 | pria   | menikah | 10 | S1   | 4    | 1.67 | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 49 | 35 | wanita | menikah | 10 | SLTA | 3    | 2.5  | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 50 | 32 | wanita | menikah | 10 | SLTA | 3.33 | 2.5  | 2.5  | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 51 | 28 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 4.17 | 2.83 | 3.17 | 4.75 | 4.25 | 4.5  | 4    |
| 52 | 33 | wanita | menikah | 10 | SLTA | 3.83 | 3.33 | 3.33 | 4    | 3.5  | 4    | 3    |
| 53 | 45 | pria   | menikah | 20 | S1   | 3.67 | 3    | 3.17 | 4    | 4    | 3.5  | 4    |

|    |    |        |         |    |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|----|--------|---------|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 54 | 40 | wanita | menikah | 13 | SLTA | 3.67 | 3.67 | 3.5  | 2.75 | 3    | 2.25 | 3.25 |
| 55 | 47 | pria   | menikah | 25 | S1   | 3.33 | 2.83 | 3.17 | 3.5  | 4    | 3.5  | 3    |
| 56 | 49 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3    | 2.67 | 2.5  | 3.5  | 4    | 4    | 2    |
| 57 | 48 | pria   | menikah | 18 | S1   | 3.83 | 3.5  | 3.67 | 3.75 | 4    | 3.5  | 3.75 |
| 58 | 39 | wanita | menikah | 13 | D3   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 59 | 51 | pria   | menikah | 30 | S1   | 2.67 | 2.83 | 2.83 | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 60 | 38 | pria   | menikah | 13 | D3   | 2.83 | 3.17 | 3    | 4    | 4    | 4    | 3.25 |
| 61 | 55 | pria   | menikah | 25 | SLTP | 3.67 | 2.33 | 3.67 | 3.5  | 4    | 4    | 2.5  |
| 62 | 52 | pria   | menikah | 30 | S1   | 3    | 3.33 | 3.67 | 3.5  | 4    | 2.5  | 3.5  |
| 63 | 46 | pria   | menikah | 25 | D3   | 3.83 | 3.33 | 3.83 | 3.75 | 4    | 3.75 | 3.5  |
| 64 | 52 | pria   | menikah | 22 | SLTA | 3.83 | 3.17 | 3.5  | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 65 | 51 | pria   | menikah | 30 | S1   | 3.5  | 2.83 | 2.67 | 4.25 | 4.25 | 4    | 3.75 |
| 66 | 46 | pria   | menikah | 24 | SLTP | 2    | 2.33 | 2.33 | 3    | 3.5  | 2.5  | 2    |
| 67 | 34 | pria   | menikah | 9  | S1   | 3.5  | 2.5  | 3.5  | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 68 | 29 | wanita | menikah | 9  | SLTA | 3.67 | 2.5  | 3.17 | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 69 | 32 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3.17 | 2.5  | 3.33 | 4.5  | 3.75 | 3    | 3.25 |
| 70 | 28 | pria   | menikah | 7  | SLTA | 4    | 3    | 3.67 | 4.5  | 4    | 3.75 | 3.75 |
| 71 | 27 | pria   | menikah | 7  | SLTA | 4    | 2.83 | 4    | 4.5  | 4.5  | 4.25 | 3    |
| 72 | 43 | wanita | menikah | 17 | S1   | 3.67 | 2.5  | 3.67 | 4    | 3.75 | 3.75 | 3.75 |
| 73 | 29 | wanita | menikah | 10 | SLTA | 3.33 | 3.17 | 3.67 | 3.5  | 4    | 3    | 3    |
| 74 | 30 | pria   | menikah | 11 | SLTA | 3.67 | 3.17 | 3.33 | 4    | 3.75 | 3.5  | 3    |
| 75 | 29 | pria   | menikah | 8  | SLTA | 4    | 3.33 | 3.5  | 4    | 3.5  | 3.75 | 3    |
| 76 | 43 | pria   | menikah | 17 | S1   | 2.67 | 2.67 | 2.5  | 4    | 3.75 | 3.25 | 2.25 |
| 77 | 46 | pria   | menikah | 26 | S1   | 3.67 | 3    | 3.33 | 4    | 4    | 3.25 | 3.25 |
| 78 | 30 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3.33 | 3    | 3.83 | 4.75 | 4.5  | 4.75 | 3.75 |
| 79 | 52 | pria   | menikah | 30 | D3   | 2.83 | 2.17 | 2.5  | 4.5  | 3.75 | 3.75 | 3.5  |
| 80 | 47 | pria   | menikah | 24 | SLTA | 3.83 | 2.33 | 2.5  | 3.5  | 4.25 | 3    | 3.25 |
| 81 | 52 | pria   | menikah | 25 | D3   | 4.83 | 4.17 | 4.83 | 4.75 | 4.5  | 4.25 | 3.75 |

|     |    |        |         |    |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|----|--------|---------|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 82  | 49 | pria   | menikah | 30 | SLTA | 3.33 | 2.83 | 3.17 | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 83  | 30 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 2.83 | 2.33 | 2.5  | 4    | 4    | 2.75 | 3.5  |
| 84  | 30 | pria   | menikah | 10 | SLTA | 3.17 | 2.5  | 2.83 | 4.75 | 4.75 | 4    | 3    |
| 85  | 39 | pria   | menikah | 11 | S1   | 3.33 | 3    | 3.83 | 4    | 4    | 3.5  | 3.25 |
| 86  | 49 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3.83 | 3.83 | 4    | 4    | 4.5  | 4.75 | 4.75 |
| 87  | 43 | pria   | menikah | 19 | SLTA | 4.17 | 3.83 | 4.5  | 4    | 4    | 4.25 | 3.5  |
| 88  | 46 | pria   | menikah | 24 | SLTA | 3.33 | 3.83 | 4    | 4    | 4.5  | 3.75 | 4    |
| 89  | 47 | pria   | menikah | 20 | SLTA | 3.17 | 2.67 | 4    | 4    | 3.5  | 4    | 3    |
| 90  | 49 | pria   | menikah | 14 | S1   | 4.17 | 4.17 | 4.17 | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 91  | 28 | pria   | menikah | 7  | S1   | 4    | 2.5  | 4    | 4.5  | 4.25 | 4.25 | 2.75 |
| 92  | 34 | pria   | menikah | 8  | S1   | 3.67 | 2.33 | 3    | 5    | 4    | 4    | 5    |
| 93  | 47 | pria   | menikah | 27 | S1   | 3.83 | 2.83 | 3.33 | 2.5  | 4.75 | 3.75 | 2.75 |
| 94  | 48 | pria   | menikah | 24 | SLTA | 3.33 | 3.17 | 3.33 | 3.5  | 4    | 2.75 | 3.75 |
| 95  | 51 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 2.67 | 2.33 | 2.67 | 3.5  | 3    | 2    | 3    |
| 96  | 46 | pria   | menikah | 22 | SLTA | 2.67 | 2.33 | 2.67 | 3    | 4    | 2.5  | 2.5  |
| 97  | 45 | pria   | menikah | 22 | SLTP | 4    | 4    | 4.17 | 4.5  | 4.25 | 4.25 | 4    |
| 98  | 49 | pria   | menikah | 14 | S1   | 4.17 | 3.83 | 4.17 | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 99  | 47 | pria   | menikah | 26 | SLTA | 3.67 | 2.33 | 2.67 | 3    | 4    | 3    | 4    |
| 100 | 49 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 4    | 3.17 | 3.67 | 4.5  | 4.75 | 4.75 | 4.25 |
| 101 | 48 | wanita | menikah | 25 | SLTA | 3.5  | 3    | 3.5  | 4    | 4    | 3.75 | 3.75 |
| 102 | 49 | pria   | menikah | 22 | S1   | 3.33 | 2.83 | 3.5  | 4    | 4    | 4    | 3.75 |
| 103 | 51 | pria   | menikah | 29 | SLTP | 2.5  | 2.33 | 2.83 | 2.25 | 4    | 3    | 2.25 |
| 104 | 34 | pria   | menikah | 8  | S1   | 3.83 | 2.67 | 3.67 | 5    | 4    | 4.5  | 4.75 |
| 105 | 49 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3    | 2    | 2.17 | 4.25 | 4.25 | 4    | 3    |
| 106 | 29 | pria   | belum   | 9  | SLTA | 3.67 | 3    | 3    | 4    | 4    | 3.5  | 3.25 |
| 107 | 48 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 4.17 | 2.5  | 4    | 4    | 4    | 3.75 | 4    |
| 108 | 48 | pria   | menikah | 20 | SLTA | 3.67 | 3.33 | 3.33 | 4    | 4    | 3.75 | 2    |
| 109 | 51 | wanita | menikah | 30 | SLTA | 3.67 | 3.33 | 3.67 | 4    | 4    | 4    | 3.25 |
| 110 | 32 | pria   | menikah | 9  | SLTA | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3.5  | 2.5  |
| 111 | 34 | pria   | menikah | 11 | S1   | 2.67 | 3.33 | 3.33 | 2.5  | 3    | 3.5  | 4    |

|     |    |        |         |    |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|----|--------|---------|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 112 | 39 | wanita | menikah | 17 | SLTA | 3.67 | 3.17 | 3.5  | 4    | 3.75 | 3.5  | 3    |
| 113 | 55 | wanita | menikah | 27 | SLTA | 4    | 3.17 | 3.83 | 4    | 4    | 4    | 3.5  |
| 114 | 49 | pria   | menikah | 19 | SLTP | 3.5  | 2.67 | 3.67 | 4    | 4.5  | 3.5  | 3.5  |
| 115 | 47 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3.83 | 3.33 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3.75 |
| 116 | 50 | pria   | menikah | 24 | SLTA | 3.67 | 3.5  | 2.83 | 4    | 4    | 3.75 | 3    |
| 117 | 44 | pria   | menikah | 23 | SLTA | 3.67 | 3    | 3.83 | 4    | 4    | 3.5  | 3.5  |
| 118 | 50 | pria   | menikah | 26 | SLTA | 3.17 | 2.67 | 3.5  | 4.25 | 4    | 3.75 | 3    |
| 119 | 51 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 4.17 | 2.33 | 3    | 2.5  | 4    | 4    | 3.5  |
| 120 | 50 | pria   | menikah | 26 | SLTA | 2.26 | 2.67 | 2.67 | 3.5  | 4    | 3.5  | 2.5  |
| 121 | 48 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 4.33 | 3.83 | 3.67 | 4.25 | 4.25 | 4    | 3.25 |
| 122 | 44 | pria   | menikah | 20 | D3   | 3.33 | 3.67 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 123 | 48 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3.5  | 3    | 4.5  | 3.75 | 4.75 | 3.25 | 3.75 |
| 124 | 52 | pria   | menikah | 30 | D3   | 2.67 | 2.67 | 3.17 | 4    | 4    | 3.75 | 3.5  |
| 125 | 47 | pria   | menikah | 23 | SLTA | 3.33 | 2.67 | 3.33 | 3.5  | 4.5  | 3.25 | 3.5  |
| 126 | 52 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 3.5  | 3.83 | 3.5  | 4    | 4.25 | 4.25 | 4.25 |
| 127 | 47 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3.5  | 3.5  | 3.5  | 4.5  | 4.75 | 4.5  | 4    |
| 128 | 43 | pria   | menikah | 22 | SLTA | 3.67 | 3.33 | 4.17 | 4    | 4.25 | 3.5  | 3.5  |
| 129 | 52 | pria   | menikah | 30 | SLTA | 3.67 | 3.17 | 3    | 4    | 4    | 3.5  | 3.5  |
| 130 | 54 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 4.5  | 3.83 | 4.67 | 4.74 | 4.75 | 4.5  | 3.5  |
| 131 | 50 | pria   | menikah | 30 | SLTA | 3    | 2.67 | 3.17 | 4.25 | 4.5  | 4.25 | 3.75 |
| 132 | 28 | pria   | menikah | 9  | S1   | 3.83 | 2.83 | 3.67 | 4    | 4    | 3.25 | 3    |
| 133 | 46 | pria   | menikah | 25 | SLTP | 3.67 | 3.33 | 3.17 | 3.5  | 3.75 | 3.25 | 3.75 |
| 134 | 43 | pria   | menikah | 22 | SLTA | 3.83 | 3.67 | 4.33 | 4.5  | 4.75 | 4    | 4.25 |
| 135 | 47 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3.33 | 2.83 | 3.33 | 3.75 | 4    | 3    | 3.25 |
| 136 | 46 | pria   | menikah | 26 | SLTA | 2.83 | 2.33 | 2.17 | 4    | 4    | 4    | 3.25 |
| 137 | 52 | pria   | menikah | 29 | SLTA | 3.5  | 3.17 | 4.17 | 4.5  | 4.75 | 4.25 | 4.75 |
| 138 | 44 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3.67 | 3.83 | 4    | 3    | 4    | 4    | 3.5  |
| 139 | 51 | pria   | menikah | 25 | SLTP | 3.83 | 3.33 | 4.33 | 3.5  | 3.5  | 4    | 3.5  |
| 140 | 51 | pria   | menikah | 25 | SLTA | 3    | 2.17 | 2.67 | 4    | 4    | 3    | 3.5  |
| 141 | 51 | pria   | menikah | 30 | SLTA | 3.5  | 3.17 | 3.67 | 4    | 3.5  | 3    | 2.5  |

|     |    |      |         |    |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|----|------|---------|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 142 | 49 | pria | menikah | 29 | SLTA | 3.83 | 3.17 | 3.67 | 4    | 4    | 3.75 | 4    |
| 143 | 50 | pria | menikah | 20 | SLTA | 3.67 | 3.17 | 3.83 | 4    | 4    | 3.75 | 4    |
| 144 | 53 | pria | menikah | 29 | SLTA | 3.67 | 3.67 | 4.33 | 4.25 | 4    | 4    | 4.25 |
| 145 | 51 | pria | menikah | 30 | SLTA | 3.5  | 3.5  | 3.83 | 4.25 | 4    | 4.5  | 4    |
| 146 | 55 | pria | menikah | 31 | SLTA | 3.67 | 3    | 3.17 | 4    | 4.25 | 4    | 3.75 |
| 147 | 47 | pria | menikah | 26 | SLTA | 3.67 | 3.67 | 3.67 | 4    | 4.25 | 4    | 3.75 |
| 148 | 47 | pria | menikah | 25 | SLTA | 3.67 | 3.33 | 3.33 | 4    | 4    | 3.25 | 3.75 |
| 149 | 49 | pria | menikah | 24 | SLTA | 3.5  | 3    | 3.33 | 4    | 4    | 3    | 4.5  |
| 150 | 55 | pria | menikah | 29 | SLTA | 3.67 | 3.33 | 3.5  | 3.5  | 4    | 3.5  | 2.25 |
| 151 | 48 | pria | menikah | 26 | SLTA | 2.67 | 3.17 | 2.67 | 3.5  | 4    | 2.75 | 2.5  |
| 152 | 46 | pria | menikah | 25 | D3   | 3.67 | 2.67 | 3    | 4    | 4.25 | 3.75 | 3.25 |
| 153 | 29 | pria | menikah | 11 | S1   | 3.67 | 3.33 | 3.83 | 4    | 4    | 4    | 3.75 |
| 154 | 53 | pria | menikah | 30 | SLTA | 4    | 3.33 | 3.67 | 3.5  | 4    | 4    | 3.75 |
| 155 | 51 | pria | menikah | 30 | SLTA | 3.67 | 2.33 | 3.5  | 3    | 4    | 4    | 3.75 |
| 156 | 50 | pria | menikah | 25 | SLTA | 4.17 | 2.83 | 3.83 | 4    | 4.5  | 3.5  | 4    |
| 157 | 30 | pria | menikah | 10 | S1   | 3    | 2.5  | 2.33 | 4    | 4.5  | 3.5  | 2    |
| 158 | 45 | pria | menikah | 25 | SLTA | 4.5  | 3.5  | 4    | 4.75 | 4.75 | 3    | 2.75 |
| 159 | 53 | pria | menikah | 29 | SLTA | 2.33 | 3.33 | 3.17 | 4    | 4    | 3.5  | 2.5  |
| 160 | 33 | pria | menikah | 13 | SLTA | 3.83 | 3.33 | 3.83 | 4    | 3.75 | 3.75 | 3.25 |
| 161 | 54 | pria | menikah | 27 | SLTA | 3.33 | 3.33 | 3.17 | 4    | 4    | 3.5  | 3.25 |
| 162 | 48 | pria | menikah | 27 | SLTA | 4    | 3.5  | 3.33 | 4    | 4    | 3.5  | 2.5  |
| 163 | 32 | pria | menikah | 13 | SLTA | 3.67 | 2.83 | 2.83 | 3.5  | 4.5  | 3.5  | 2.25 |
| 164 | 52 | pria | menikah | 30 | SLTA | 3.83 | 2.67 | 3.17 | 4.25 | 4.25 | 4    | 3    |
| 165 | 48 | pria | menikah | 14 | SLTA | 4.17 | 3.33 | 3.67 | 4.5  | 4    | 3.75 | 3.75 |
| 166 | 54 | pria | menikah | 36 | SLTP | 3.67 | 3.5  | 3.83 | 4    | 4    | 3.25 | 3.25 |
| 167 | 51 | pria | menikah | 30 | SLTA | 3.67 | 3    | 3.5  | 3.75 | 4    | 3.75 | 3.5  |
| 168 | 35 | pria | menikah | 13 | SLTA | 4    | 3.5  | 3.67 | 4    | 3.75 | 3.75 | 3.5  |
| 169 | 49 | pria | menikah | 29 | S1   | 3.83 | 2.5  | 2.83 | 3.75 | 4.25 | 4.25 | 3.5  |
| 170 | 52 | pria | menikah | 24 | SLTA | 3.83 | 4    | 3.67 | 4    | 4    | 3.25 | 3.25 |
| 171 | 54 | pria | menikah | 29 | SLTA | 3.83 | 2.67 | 3    | 4    | 4    | 3    | 3.25 |

|     |    |      |         |    |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|----|------|---------|----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 172 | 50 | pria | menikah | 25 | SLTP | 3.67 | 3.33 | 3    | 4    | 4    | 4.75 | 3.5  |
| 173 | 52 | pria | menikah | 30 | SLTA | 4.67 | 4.33 | 4.5  | 4.25 | 4    | 3.5  | 4.5  |
| 174 | 48 | pria | menikah | 25 | SLTA | 4.67 | 4.17 | 5    | 4.75 | 5    | 4.25 | 4.5  |
| 175 | 48 | pria | menikah | 25 | SLTA | 3.67 | 3.33 | 4    | 3.25 | 3.5  | 3    | 2.75 |
| 176 | 43 | pria | menikah | 23 | SLTA | 4.17 | 3.67 | 4.33 | 4.25 | 4.25 | 3.5  | 3    |
| 177 | 51 | pria | menikah | 29 | SLTA | 3.67 | 2.83 | 3.33 | 3.75 | 4    | 3.25 | 3.25 |
| 178 | 33 | pria | menikah | 12 | SLTA | 3.5  | 3    | 3.17 | 4.25 | 5    | 4.25 | 4.25 |
| 179 | 51 | pria | menikah | 25 | SLTA | 3.5  | 3    | 3.17 | 4.25 | 5    | 4.25 | 4.25 |
| 180 | 37 | pria | menikah | 14 | SLTA | 3.5  | 2.5  | 3    | 3.75 | 4.5  | 4.5  | 4    |
| 181 | 30 | pria | menikah | 11 | S1   | 3    | 3    | 3.33 | 4    | 4.5  | 4.25 | 3.25 |
| 182 | 51 | pria | menikah | 29 | SLTA | 3    | 2.17 | 2.83 | 4    | 4    | 3.5  | 3.5  |
| 183 | 47 | pria | menikah | 25 | SLTA | 4.17 | 2.5  | 3.33 | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 184 | 50 | pria | menikah | 25 | SLTA | 3.33 | 2.83 | 3    | 3.25 | 4    | 3.25 | 4    |
| 185 | 51 | pria | menikah | 29 | SLTA | 4.67 | 3.83 | 4.17 | 4.25 | 4.5  | 4    | 4.25 |
| 186 | 55 | pria | menikah | 30 | SLTA | 3.83 | 4    | 4    | 4.25 | 4.75 | 4.5  | 4    |
| 187 | 50 | pria | menikah | 29 | SLTA | 4.17 | 3.83 | 4.33 | 4    | 4    | 3.75 | 3.75 |
| 188 | 52 | pria | menikah | 30 | SLTA | 3.17 | 2.83 | 3    | 4    | 3    | 3.5  | 3.5  |
| 189 | 48 | pria | menikah | 22 | SLTA | 3.33 | 2.67 | 2.83 | 3.25 | 3.5  | 3.5  | 2.75 |
| 190 | 46 | pria | menikah | 25 | SLTP | 3.83 | 3.33 | 3.5  | 3.75 | 4    | 4    | 3.75 |
| 191 | 46 | pria | menikah | 25 | SLTA | 3.83 | 3.83 | 4    | 4    | 4    | 3.75 | 4    |
| 192 | 52 | pria | menikah | 30 | SLTA | 3.67 | 3    | 3.67 | 4    | 4    | 3    | 3.5  |
| 193 | 49 | pria | menikah | 25 | SLTA | 3.67 | 3.67 | 3.67 | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 194 | 50 | pria | menikah | 26 | SLTA | 3.33 | 3.67 | 3.83 | 4.5  | 4.75 | 4.5  | 3.5  |
| 195 | 44 | pria | menikah | 8  | SLTA | 2.83 | 2.5  | 3    | 4.25 | 4.75 | 4.5  | 4    |
| 196 | 48 | pria | menikah | 25 | SLTA | 3.33 | 3.33 | 3.17 | 2.5  | 3.5  | 3.5  | 2.5  |
| 197 | 45 | pria | menikah | 25 | SLTA | 3.5  | 3.67 | 4    | 4.25 | 4.25 | 3.25 | 3.75 |
| 198 | 46 | pria | menikah | 20 | SLTP | 3.5  | 3.67 | 4    | 4.5  | 4.25 | 3.25 | 3.75 |
| 199 | 47 | pria | menikah | 27 | SLTA | 3.33 | 3    | 3.17 | 4    | 4    | 3.75 | 4    |
| 200 | 34 | pria | menikah | 14 | SLTA | 2.67 | 2.83 | 2.5  | 3.25 | 3.75 | 3    | 3.25 |
| 201 | 50 | pria | menikah | 29 | SLTA | 3    | 3.33 | 2.67 | 4    | 4    | 4    | 3.25 |

|     |    |      |         |    |      |      |      |      |      |      |      |     |
|-----|----|------|---------|----|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| 202 | 52 | pria | menikah | 24 | SLTA | 3.33 | 2.17 | 3.33 | 4.25 | 5    | 4    | 3.5 |
| 203 | 34 | pria | menikah | 13 | SLTA | 3.33 | 2    | 2.67 | 4    | 4    | 3.5  | 3.5 |
| 204 | 37 | pria | menikah | 15 | SLTA | 3.67 | 2.67 | 4    | 4.25 | 4.5  | 3.5  | 3.5 |
| 205 | 50 | pria | menikah | 30 | SLTA | 4.5  | 2.83 | 4.5  | 4    | 4    | 4    | 4   |
| 206 | 51 | pria | menikah | 29 | SLTA | 4    | 3.33 | 3.5  | 4.75 | 4.25 | 4    | 3.5 |
| 207 | 33 | pria | menikah | 10 | SLTA | 3    | 2.83 | 3    | 3.5  | 4    | 2.5  | 3   |
| 208 | 47 | pria | menikah | 25 | SLTA | 4    | 2.83 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   |
| 209 | 33 | pria | menikah | 11 | SLTA | 3.17 | 2.83 | 3.5  | 4.25 | 3.75 | 3.25 | 3   |
| 210 | 31 | pria | menikah | 10 | SLTA | 3    | 3.33 | 2.67 | 3.5  | 4    | 3.5  | 3   |
| 211 | 52 | pria | menikah | 30 | SLTA | 3.67 | 3.33 | 3.33 | 4    | 4    | 4    | 4   |
| 212 | 49 | pria | menikah | 26 | SLTA | 3.33 | 2.33 | 3    | 3.5  | 4    | 3    | 3.5 |
| 213 | 52 | pria | menikah | 32 | SLTA | 3.83 | 3.83 | 3.83 | 4    | 4    | 4    | 4   |

## Reliability\_competence

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|    |          | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | BUTIR_1  | 4.2019 | .6000   | 213.0 |
| 2. | BUTIR_9  | 4.0188 | .5905   | 213.0 |
| 3. | BUTIR_11 | 4.0188 | .5984   | 213.0 |
| 4. | BUTIR_15 | 4.0939 | .4958   | 213.0 |

| Statistics for | Mean    | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE          | 16.3333 | 2.3836   | 1.5439  | 4              |

Item-total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| BUTIR_1  | 12.1315                    | 1.5298                         | .3327                            | .5659                 |
| BUTIR_9  | 12.3146                    | 1.5940                         | .2957                            | .5928                 |
| BUTIR_11 | 12.3146                    | 1.3864                         | .4535                            | .4673                 |
| BUTIR_15 | 12.2394                    | 1.5698                         | .4572                            | .4806                 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 213.0                      N of Items = 4

Alpha = .5991

## Reliability\_self-determination

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|    |          | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | BUTIR_3  | 3.6901 | .8675   | 213.0 |
| 2. | BUTIR_7  | 3.4507 | .9335   | 213.0 |
| 3. | BUTIR_10 | 3.6995 | .8489   | 213.0 |
| 4. | BUTIR_16 | 3.9671 | .5778   | 213.0 |

| Statistics for | Mean    | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE          | 14.8075 | 4.5807   | 2.1403  | 4              |

#### Item-total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| BUTIR_3  | 11.1174                    | 2.9626                         | .2898                            | .5249                 |
| BUTIR_7  | 11.3568                    | 2.5985                         | .3691                            | .4569                 |
| BUTIR_10 | 11.1080                    | 2.8515                         | .3518                            | .4701                 |
| BUTIR_16 | 10.8404                    | 3.4272                         | .3832                            | .4738                 |

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 213.0                      N of Items = 4  
 Alpha = .5537

## Reliability \_ Impact

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

| R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A ) |          |        |         |       |
|---|----------|--------|---------|-------|
|   |          | Mean   | Std Dev | Cases |
| 1.  | BUTIR_4  | 3.8732 | .6854   | 213.0 |
| 2.  | BUTIR_6  | 3.2113 | .9749   | 213.0 |
| 3.  | BUTIR_12 | 3.5117 | .8390   | 213.0 |
| 4.  | BUTIR_14 | 3.2629 | .8722   | 213.0 |

| Statistics for | Mean    | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE          | 13.8592 | 5.9518   | 2.4396  | 4              |

| Item-total Statistics |                            |                                |                                  |                       |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
|                       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
| BUTIR_4               | 9.9859                     | 4.5423                         | .3217                            | .7025                 |
| BUTIR_6               | 10.6479                    | 3.3424                         | .4654                            | .6319                 |
| BUTIR_12              | 10.3474                    | 3.5768                         | .5266                            | .5854                 |
| BUTIR_14              | 10.5962                    | 3.3268                         | .5859                            | .5423                 |

| Reliability Coefficients |       |
|--------------------------|-------|
| N of Cases =             | 213.0 |
| N of Items =             | 4     |
| Alpha =                  | .6871 |

## Reliability\_affective\_1

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|    |          | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | BUTIR_3  | 3.3099 | 1.0496  | 213.0 |
| 2. | BUTIR_6  | 2.9343 | 1.1677  | 213.0 |
| 3. | BUTIR_8  | 4.1221 | .6473   | 213.0 |
| 4. | BUTIR_10 | 3.0376 | 1.0318  | 213.0 |
| 5. | BUTIR_12 | 4.0282 | .5401   | 213.0 |
| 6. | BUTIR_16 | 3.8638 | .6625   | 213.0 |

| Statistics for | Mean    | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE          | 21.2958 | 8.8319   | 2.9719  | 6              |

#### Item-total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| BUTIR_3  | 17.9859                    | 6.1649                         | .3003                            | .5246                 |
| BUTIR_6  | 18.3615                    | 6.0810                         | .2409                            | .5684                 |
| BUTIR_8  | 17.1737                    | 7.1253                         | .3726                            | .5026                 |
| BUTIR_10 | 18.2582                    | 6.5698                         | .2264                            | .5622                 |
| BUTIR_12 | 17.2676                    | 7.4422                         | .3727                            | .5130                 |
| BUTIR_16 | 17.4319                    | 6.6239                         | .5188                            | .4498                 |

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 213.0                      N of Items = 6

Alpha = .5642

## Reliability\_affective\_Perbaikan

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|    |          | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | BUTIR_3  | 3.3099 | 1.0496  | 213.0 |
| 2. | BUTIR_8  | 4.1221 | .6473   | 213.0 |
| 3. | BUTIR_12 | 4.0282 | .5401   | 213.0 |
| 4. | BUTIR_16 | 3.8638 | .6625   | 213.0 |

| Statistics for | Mean    | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE          | 15.3239 | 4.1823   | 2.0451  | 4              |

#### Item-total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| BUTIR_3  | 12.0141                    | 1.9951                         | .3661                            | .6357                 |
| BUTIR_8  | 11.2019                    | 2.7657                         | .4634                            | .5063                 |
| BUTIR_12 | 11.2958                    | 3.1715                         | .3738                            | .5732                 |
| BUTIR_16 | 11.4601                    | 2.6835                         | .4883                            | .4870                 |

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 213.0                      N of Items = 4  
 Alpha = .6156



## Reliability\_Continuance\_perbaikan

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|             | Mean   | Std Dev | Cases |
|-------------|--------|---------|-------|
| 1. BUTIR_4  | 2.6244 | .9952   | 213.0 |
| 2. BUTIR_9  | 3.1127 | .9647   | 213.0 |
| 3. BUTIR_17 | 2.7277 | .9814   | 213.0 |

| Statistics for SCALE | Mean   | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------------|--------|----------|---------|----------------|
|                      | 8.4648 | 5.1367   | 2.2664  | 3              |

| Item-total Statistics | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| BUTIR_4               | 5.8404                     | 2.6253                         | .4717                            | .5572                 |
| BUTIR_9               | 5.3521                     | 2.8141                         | .4301                            | .6116                 |
| BUTIR_17              | 5.7371                     | 2.5815                         | .5048                            | .5117                 |

| Reliability Coefficients |       |
|--------------------------|-------|
| N of Cases =             | 213.0 |
| N of Items =             | 3     |
| Alpha =                  | .6578 |

## Reliability\_Normative

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|    |          | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|----------|--------|---------|-------|
| 1. | BUTIR_2  | 3.7887 | .8112   | 213.0 |
| 2. | BUTIR_5  | 3.2958 | 1.0379  | 213.0 |
| 3. | BUTIR_11 | 2.8498 | 1.0075  | 213.0 |
| 4. | BUTIR_13 | 4.1408 | .5485   | 213.0 |
| 5. | BUTIR_15 | 3.4225 | .9466   | 213.0 |
| 6. | BUTIR_18 | 3.0657 | .9593   | 213.0 |

| Statistics for | Mean    | Variance | Std Dev | N of Variables |
|----------------|---------|----------|---------|----------------|
| SCALE          | 20.5634 | 11.3604  | 3.3705  | 6              |

#### Item-total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| BUTIR_2  | 16.7746                    | 8.4773                         | .4711                            | .6293                 |
| BUTIR_5  | 17.2676                    | 7.6026                         | .4683                            | .6268                 |
| BUTIR_11 | 17.7136                    | 7.8751                         | .4368                            | .6385                 |
| BUTIR_13 | 16.4225                    | 10.0093                        | .3026                            | .6797                 |
| BUTIR_15 | 17.1408                    | 8.0933                         | .4402                            | .6366                 |
| BUTIR_18 | 17.4977                    | 8.2512                         | .3972                            | .6520                 |

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 213.0                      N of Items = 6

Alpha = .6859



**LAMPPIRAN 3**  
**HASIL PENGUJIAN REGRESI BERGANDA**

## Descriptive

Descriptive Statistics

|                          | N         | Mean      | Std.      | Skewness  |            | Kurtosis  |            |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
|                          | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| meaning                  | 213       | 3.9671    | .46266    | -.708     | .167       | 2.194     | .332       |
| competence               | 213       | 4.0833    | .38598    | .103      | .167       | 1.322     | .332       |
| self-determination       | 213       | 3.7019    | .53506    | -.277     | .167       | .323      | .332       |
| impact                   | 213       | 3.4648    | .60991    | -.124     | .167       | .255      | .332       |
| komitmen affective       | 213       | 3.5429    | .50015    | -.208     | .167       | .666      | .332       |
| komitmen continuance     | 213       | 3.0308    | .52729    | .155      | .167       | -.333     | .332       |
| komitmen normative       | 213       | 3.4265    | .56135    | -.133     | .167       | -.186     | .332       |
| psikologikal empowerment | 213       | 3.8031    | .38252    | .289      | .167       | 1.090     | .332       |
| komitmen organisasional  | 213       | 3.3359    | .43893    | .159      | .167       | .049      | .332       |
| Valid N (listwise)       | 213       |           |           |           |            |           |            |

## Regression Affective Commitment

Descriptive Statistics

|                    | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--------------------|--------|----------------|-----|
| komitmen affective | 3.8310 | .51127         | 213 |
| meaning            | 3.9671 | .46266         | 213 |
| competence         | 4.0833 | .38598         | 213 |
| self_determination | 3.7019 | .53508         | 213 |
| Impact             | 3.4648 | .60991         | 213 |

**Correlations**

|                     |                    | komitmen affective | meaning | competence | self_determination | Impact |
|---------------------|--------------------|--------------------|---------|------------|--------------------|--------|
| Pearson Correlation | komitmen affective | 1.000              | .315    | .299       | .297               | .375   |
|                     | meaning            | .315               | 1.000   | .474       | .500               | .410   |
|                     | competence         | .299               | .474    | 1.000      | .511               | .339   |
|                     | self_determination | .297               | .500    | .511       | 1.000              | .473   |
|                     | Impact             | .375               | .410    | .339       | .473               | 1.000  |
| Sig. (1-tailed)     | komitmen affective | .000               | .000    | .000       | .000               | .000   |
|                     | meaning            | .000               | .000    | .000       | .000               | .000   |
|                     | competence         | .000               | .000    | .000       | .000               | .000   |
|                     | self_determination | .000               | .000    | .000       | .000               | .000   |
|                     | Impact             | .000               | .000    | .000       | .000               | .000   |
| N                   | komitmen affective | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | meaning            | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | competence         | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | self_determination | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | Impact             | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                               | Variables Removed  | Method  |
|-------|---|--------------------|---|
| 1     | Impact, competence, meaning, self_determination |                    | Enter   |
| 2     |   | self_determination | Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100). |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: komitmen affective

**Model Summary<sup>a</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .434 <sup>a</sup> | .188     | .173              | .46498                     |               |
| 2     | .433 <sup>b</sup> | .187     | .176              | .46424                     | 1.915         |

a. Predictors: (Constant), Impact, competence, meaning, self\_determination

b. Predictors: (Constant), Impact, competence, meaning

c. Dependent Variable: komitmen affective

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 10.444         | 4   | 2.611       | 12.076 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 44.972         | 208 | .216        |        |                   |
|       | Total      | 55.415         | 212 |             |        |                   |
| 2     | Regression | 10.372         | 3   | 3.457       | 16.042 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 45.043         | 209 | .216        |        |                   |
|       | Total      | 55.415         | 212 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Impact, competence, meaning, self\_determination

b. Predictors: (Constant), Impact, competence, meaning

c. Dependent Variable: komitmen affective

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)         | 1.674                       | .365       |                           | 4.591 | .000 |                         |       |
|       | meaning            | .139                        | .085       | .126                      | 1.632 | .104 | .658                    | 1.519 |
|       | competence         | .169                        | .101       | .128                      | 1.677 | .095 | .672                    | 1.487 |
|       | self_determination | 4.454E-02                   | .077       | .047                      | .576  | .565 | .595                    | 1.679 |
|       | Impact             | .216                        | .061       | .258                      | 3.540 | .000 | .733                    | 1.364 |
| 2     | (Constant)         | 1.676                       | .364       |                           | 4.604 | .000 |                         |       |
|       | meaning            | .151                        | .082       | .137                      | 1.846 | .066 | .705                    | 1.418 |
|       | competence         | .188                        | .095       | .142                      | 1.970 | .050 | .750                    | 1.334 |
|       | Impact             | .227                        | .058       | .271                      | 3.896 | .000 | .805                    | 1.242 |

a. Dependent Variable: komitmen affective

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

| Model |              | Impact             | competence | meaning    | self_determination |           |
|-------|--------------|--------------------|------------|------------|--------------------|-----------|
| 1     | Correlations | Impact             | 1.000      | -.067      | -.200              | -.299     |
|       |              | competence         | -.067      | 1.000      | -.274              | -.322     |
|       |              | meaning            | -.200      | -.274      | 1.000              | -.258     |
|       |              | self_determination | -.299      | -.322      | -.258              | 1.000     |
|       | Covariances  | Impact             | 3.740E-03  | -4.147E-04 | -1.04E-03          | -1.41E-03 |
|       |              | competence         | -4.15E-04  | 1.018E-02  | -2.35E-03          | -2.51E-03 |
|       |              | meaning            | -1.04E-03  | -2.354E-03 | 7.239E-03          | -1.70E-03 |
|       |              | self_determination | -1.41E-03  | -2.510E-03 | -1.70E-03          | 5.983E-03 |
| 2     | Correlations | Impact             | 1.000      | -.181      | -.300              |           |
|       |              | competence         | -.181      | 1.000      | -.391              |           |
|       |              | meaning            | -.300      | -.391      | 1.000              |           |
|       | Covariances  | Impact             | 3.395E-03  | -1.005E-03 | -1.44E-03          |           |
|       |              | competence         | -1.00E-03  | 9.100E-03  | -3.06E-03          |           |
|       |              | meaning            | -1.44E-03  | -3.058E-03 | 6.734E-03          |           |

a. Dependent Variable: komitmen affective

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |         |            |                    |        |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|---------|------------|--------------------|--------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | meaning | competence | self_determination | Impact |
| 1     | 1         | 4.960      | 1.000           | .00                  | .00     | .00        | .00                | .00    |
|       | 2         | 1.852E-02  | 16.364          | .05                  | .02     | .03        | .00                | .89    |
|       | 3         | 1.044E-02  | 21.798          | .13                  | .01     | .01        | .87                | .10    |
|       | 4         | 6.789E-03  | 27.030          | .16                  | .97     | .07        | .04                | .01    |
|       | 5         | 4.094E-03  | 34.807          | .65                  | .00     | .89        | .09                | .00    |
| 2     | 1         | 3.970      | 1.000           | .00                  | .00     | .00        |                    | .00    |
|       | 2         | 1.852E-02  | 14.642          | .05                  | .02     | .03        |                    | .97    |
|       | 3         | 6.897E-03  | 23.992          | .25                  | .95     | .07        |                    | .03    |
|       | 4         | 4.334E-03  | 30.266          | .70                  | .03     | .90        |                    | .00    |

a. Dependent Variable: komitmen affective

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

| Model | Beta In            | t                 | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |      |                   |      |
|-------|--------------------|-------------------|------|---------------------|-------------------------|------|-------------------|------|
|       |                    |                   |      |                     | Tolerance               | VIF  | Minimum Tolerance |      |
| 2     | self_determination | .047 <sup>a</sup> | .576 | .565                | .040                    | .595 | 1.679             | .595 |

a. Predictors in the Model: (Constant), Impact, competence, meaning

b. Dependent Variable: komitmen affective

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

| Case Number | Std. Residual | komitmen affective |
|-------------|---------------|--------------------|
| 2           | -3.734        | 2.00               |

a. Dependent Variable: komitmen affective

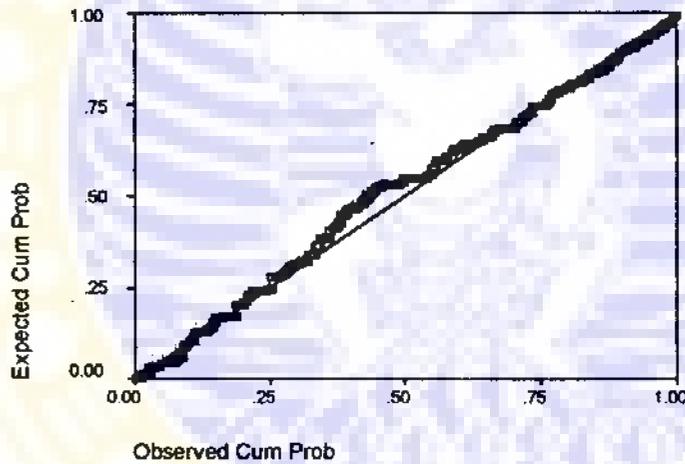
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                                   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-----------------------------------|---------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value                   | 3.2424  | 4.5082  | 3.8310 | .22119         | 213 |
| Std. Predicted Value              | -2.661  | 3.062   | .000   | 1.000          | 213 |
| Standard Error of Predicted Value | .03325  | .15878  | .05901 | .02383         | 213 |
| Adjusted Predicted Value          | 3.2679  | 4.5607  | 3.8313 | .22153         | 213 |
| Residual                          | -1.7337 | 1.0873  | .0000  | .46094         | 213 |
| Std. Residual                     | -3.734  | 2.342   | .000   | .993           | 213 |
| Stud. Residual                    | -3.746  | 2.400   | .000   | 1.004          | 213 |
| Deleted Residual                  | -1.7439 | 1.1419  | -.0004 | .47129         | 213 |
| Stud. Deleted Residual            | -3.869  | 2.428   | -.002  | 1.010          | 213 |
| Mahal. Distance                   | .093    | 23.805  | 2.986  | 3.552          | 213 |
| Cook's Distance                   | .000    | .074    | .006   | .012           | 213 |
| Centered Leverage Value           | .000    | .112    | .014   | .017           | 213 |

<sup>a</sup>. Dependent Variable: komitmen affective

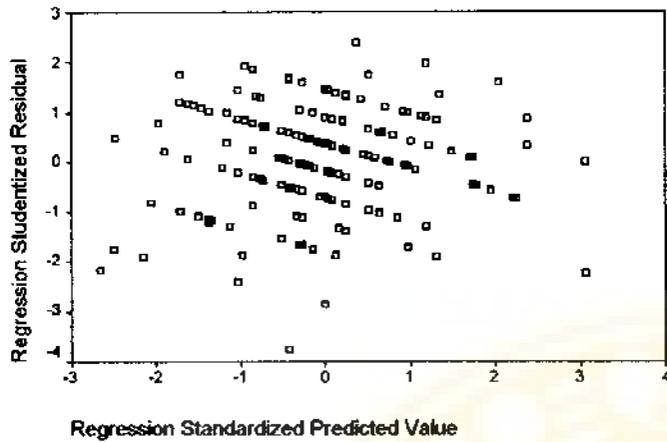
**Charts**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
 Dependent Variable: komitmen affective



## Scatterplot

Dependent Variable: komitmen affective



## Regression Continuance Commitment

## Descriptive Statistics

|                      | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------------------|--------|----------------|-----|
| komitmen continuance | 2.8216 | .75548         | 213 |
| meaning              | 3.9671 | .46266         | 213 |
| competence           | 4.0833 | .38598         | 213 |
| Self_determination   | 3.7019 | .53506         | 213 |
| impact               | 3.4648 | .60991         | 213 |

## Correlations

|                     |                      | komitmen continuance | meaning | competence | Self_determination | impact |
|---------------------|----------------------|----------------------|---------|------------|--------------------|--------|
| Pearson Correlation | komitmen continuance | 1.000                | -.022   | -.136      | -.007              | .067   |
|                     | meaning              | -.022                | 1.000   | .474       | .500               | .410   |
|                     | competence           | -.136                | .474    | 1.000      | .511               | .339   |
|                     | Self_determination   | -.007                | .500    | .511       | 1.000              | .473   |
|                     | impact               | .067                 | .410    | .339       | .473               | 1.000  |
| Sig. (1-tailed)     | komitmen continuance | .                    | .377    | .024       | .461               | .164   |
|                     | meaning              | .377                 | .       | .000       | .000               | .000   |
|                     | competence           | .024                 | .000    | .          | .000               | .000   |
|                     | Self_determination   | .461                 | .000    | .000       | .                  | .000   |
|                     | impact               | .164                 | .000    | .000       | .000               | .      |
| N                   | komitmen continuance | 213                  | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | meaning              | 213                  | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | competence           | 213                  | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | Self_determination   | 213                  | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | impact               | 213                  | 213     | 213        | 213                | 213    |

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                               | Variables Removed  | Method  |
|-------|---|--------------------|---|
| 1     | impact, competence, meaning, Self_determination |                    | Enter   |
| 2     |   | meaning            | Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100). |
| 3     |   | Self_determination | Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100). |

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: komitmen continuance

**Model Summary<sup>a</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .185 <sup>a</sup> | .034     | .015              | .74960                     |               |
| 2     | .184 <sup>b</sup> | .034     | .020              | .74782                     |               |
| 3     | .182 <sup>c</sup> | .033     | .024              | .74640                     | 1.684         |

- a. Predictors: (Constant), impact, competence, meaning, Self\_determination  
 b. Predictors: (Constant), impact, competence, Self\_determination  
 c. Predictors: (Constant), impact, competence  
 d. Dependent Variable: komitmen continuance

ANOVA<sup>d</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.122          | 4   | 1.031       | 1.834 | .124 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 116.876        | 208 | .562        |       |                   |
|       | Total      | 120.998        | 212 |             |       |                   |
| 2     | Regression | 4.119          | 3   | 1.373       | 2.455 | .064 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 116.880        | 209 | .559        |       |                   |
|       | Total      | 120.998        | 212 |             |       |                   |
| 3     | Regression | 4.006          | 2   | 2.003       | 3.596 | .029 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 116.992        | 210 | .557        |       |                   |
|       | Total      | 120.998        | 212 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), impact, competence, meaning, Self\_determination

b. Predictors: (Constant), impact, competence, Self\_determination

c. Predictors: (Constant), impact, competence

d. Dependent Variable: komitmen continuance

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)         | 3.670                       | .588       |                           | 6.242  | .000 |                         |       |
|       | meaning            | 1.111E-02                   | .137       | .007                      | .081   | .935 | .658                    | 1.519 |
|       | competence         | -.385                       | .163       | -.197                     | -2.366 | .019 | .672                    | 1.487 |
|       | Self_determination | 5.125E-02                   | .125       | .036                      | .411   | .681 | .595                    | 1.679 |
|       | impact             | .141                        | .099       | .114                      | 1.434  | .153 | .733                    | 1.364 |
| 2     | (Constant)         | 3.684                       | .560       |                           | 6.578  | .000 |                         |       |
|       | competence         | -.381                       | .156       | -.195                     | -2.443 | .015 | .727                    | 1.376 |
|       | Self_determination | 5.386E-02                   | .120       | .038                      | .448   | .654 | .638                    | 1.567 |
|       | impact             | .143                        | .096       | .115                      | 1.484  | .139 | .764                    | 1.310 |
| 3     | (Constant)         | 3.707                       | .557       |                           | 6.661  | .000 |                         |       |
|       | competence         | -.352                       | .141       | -.180                     | -2.491 | .014 | .885                    | 1.130 |
|       | impact             | .159                        | .089       | .128                      | 1.779  | .077 | .885                    | 1.130 |

a. Dependent Variable: komitmen continuance

**Coefficient Correlations**

| Model |              | impact             | competence | meaning    | Self_determination |           |
|-------|--------------|--------------------|------------|------------|--------------------|-----------|
| 1     | Correlations | impact             | 1.000      | -.067      | -.200              | -.299     |
|       |              | competence         | -.067      | 1.000      | -.274              | -.322     |
|       |              | meaning            | -.200      | -.274      | 1.000              | -.258     |
|       |              | Self_determination | -.299      | -.322      | -.258              | 1.000     |
|       | Covariances  | impact             | 9.719E-03  | -1.078E-03 | -2.70E-03          | -3.67E-03 |
|       |              | competence         | -1.08E-03  | 2.646E-02  | -6.12E-03          | -6.52E-03 |
|       |              | meaning            | -2.70E-03  | -6.118E-03 | 1.881E-02          | -4.42E-03 |
|       |              | Self_determination | -3.67E-03  | -6.523E-03 | -4.42E-03          | 1.555E-02 |
| 2     | Correlations | impact             | 1.000      | -.129      |                    | -.370     |
|       |              | competence         | -.129      | 1.000      |                    | -.422     |
|       |              | Self_determination | -.370      | -.422      |                    | 1.000     |
|       |              |                    |            |            |                    |           |
|       | Covariances  | impact             | 9.287E-03  | -1.946E-03 |                    | -4.29E-03 |
|       |              | competence         | -1.95E-03  | 2.436E-02  |                    | -7.92E-03 |
|       |              | Self_determination | -4.29E-03  | -7.923E-03 |                    | 1.444E-02 |
|       |              |                    |            |            |                    |           |
| 3     | Correlations | impact             | 1.000      | -.339      |                    |           |
|       |              | competence         | -.339      | 1.000      |                    |           |
|       |              |                    |            |            |                    |           |
|       | Covariances  | impact             | 7.984E-03  | -4.282E-03 |                    |           |
|       |              | competence         | -4.28E-03  | 1.994E-02  |                    |           |
|       |              |                    |            |            |                    |           |

a. Dependent Variable: komitmen continuance

**Collinearity Diagnostics**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |         |            |                    |        |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|---------|------------|--------------------|--------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | meaning | competence | Self_determination | impact |
| 1     | 1         | 4.960      | 1.000           | .00                  | .00     | .00        | .00                | .00    |
|       | 2         | 1.852E-02  | 16.364          | .05                  | .02     | .03        | .00                | .89    |
|       | 3         | 1.044E-02  | 21.798          | .13                  | .01     | .01        | .87                | .10    |
|       | 4         | 6.789E-03  | 27.030          | .16                  | .97     | .07        | .04                | .01    |
|       | 5         | 4.094E-03  | 34.807          | .65                  | .00     | .89        | .09                | .00    |
| 2     | 1         | 3.968      | 1.000           | .00                  |         | .00        | .00                | .00    |
|       | 2         | 1.795E-02  | 14.869          | .08                  |         | .04        | .00                | .90    |
|       | 3         | 1.039E-02  | 19.537          | .18                  |         | .02        | .89                | .10    |
|       | 4         | 4.098E-03  | 31.117          | .75                  |         | .94        | .11                | .00    |
| 3     | 1         | 2.978      | 1.000           | .00                  |         | .00        |                    | .00    |
|       | 2         | 1.788E-02  | 12.906          | .09                  |         | .06        |                    | .99    |
|       | 3         | 4.384E-03  | 26.063          | .91                  |         | .94        |                    | .01    |

a. Dependent Variable: komitmen continuance

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

| Model | Beta In            | t                 | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |      |                   |      |
|-------|--------------------|-------------------|------|---------------------|-------------------------|------|-------------------|------|
|       |                    |                   |      |                     | Tolerance               | VIF  | Minimum Tolerance |      |
| 2     | meaning            | .007 <sup>a</sup> | .081 | .935                | .006                    | .658 | 1.519             | .595 |
| 3     | meaning            | .016 <sup>b</sup> | .194 | .846                | .013                    | .705 | 1.418             | .705 |
|       | Self_determination | .038 <sup>b</sup> | .448 | .654                | .031                    | .638 | 1.567             | .638 |

- a. Predictors in the Model: (Constant), impact, competence, Self\_determination
- b. Predictors in the Model: (Constant), impact, competence
- c. Dependent Variable: komitmen continuance

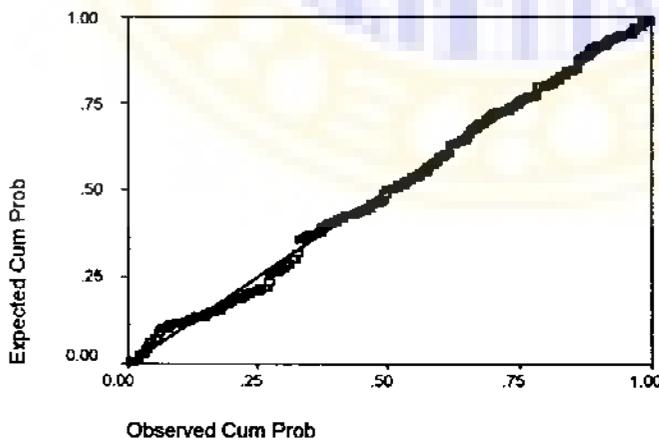
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                                   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-----------------------------------|---------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value                   | 2.4422  | 3.2877  | 2.8216 | .13747         | 213 |
| Std. Predicted Value              | -2.760  | 3.391   | .000   | 1.000          | 213 |
| Standard Error of Predicted Value | .05281  | .18238  | .08306 | .03085         | 213 |
| Adjusted Predicted Value          | 2.4421  | 3.2848  | 2.8226 | .13873         | 213 |
| Residual                          | -2.0950 | 1.7406  | .0000  | .74287         | 213 |
| Std. Residual                     | -2.807  | 2.332   | .000   | .995           | 213 |
| Stud. Residual                    | -2.866  | 2.356   | -.001  | 1.004          | 213 |
| Deleted Residual                  | -2.1838 | 1.7766  | -.0010 | .75819         | 213 |
| Stud. Deleted Residual            | -2.916  | 2.382   | -.001  | 1.008          | 213 |
| Mahal. Distance                   | .066    | 11.663  | 1.991  | 2.402          | 213 |
| Cook's Distance                   | .000    | .116    | .006   | .014           | 213 |
| Centered Leverage Value           | .000    | .055    | .009   | .011           | 213 |

- a. Dependent Variable: komitmen continuance

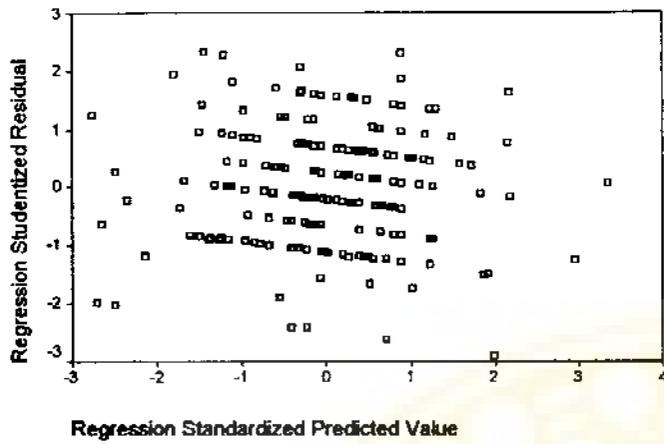
**Charts**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: komitmen continuance



Scatterplot

Dependent Variable: komitmen continuance



Regression Normative Commitment

Descriptive Statistics

|                    | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--------------------|--------|----------------|-----|
| komitmen normative | 3.4265 | .56135         | 213 |
| meaning            | 3.9671 | .46266         | 213 |
| competence         | 4.0833 | .38598         | 213 |
| self-determination | 3.7019 | .53506         | 213 |
| impact             | 3.4648 | .60991         | 213 |

**Correlations**

|                     |                    | komitmen normative | meaning | competence | self-determination | impact |
|---------------------|--------------------|--------------------|---------|------------|--------------------|--------|
| Pearson Correlation | komitmen normative | 1.000              | .246    | .185       | .239               | .379   |
|                     | meaning            | .246               | 1.000   | .474       | .500               | .410   |
|                     | competence         | .185               | .474    | 1.000      | .511               | .339   |
|                     | self-determination | .239               | .500    | .511       | 1.000              | .473   |
|                     | impact             | .379               | .410    | .339       | .473               | 1.000  |
| Sig. (1-tailed)     | komitmen normative |                    | .000    | .003       | .000               | .000   |
|                     | meaning            | .000               |         | .000       | .000               | .000   |
|                     | competence         | .003               | .000    |            | .000               | .000   |
|                     | self-determination | .000               | .000    | .000       |                    | .000   |
|                     | impact             | .000               | .000    | .000       | .000               |        |
| N                   | komitmen normative | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | meaning            | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | competence         | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | self-determination | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |
|                     | impact             | 213                | 213     | 213        | 213                | 213    |



**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                               | Variables Removed  | Method  |
|-------|---|--------------------|---|
| 1     | impact, competence, meaning, self-determination |                    | Enter   |
| 2     |   | competence         | Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100). |
| 3     |   | self-determination | Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100). |
| 4     |   | meaning            | Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100). |

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: komitmen normative

**Model Summary<sup>f</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .393 <sup>a</sup> | .155     | .139              | .52100                     |               |
| 2     | .393 <sup>b</sup> | .155     | .143              | .51981                     |               |
| 3     | .392 <sup>c</sup> | .154     | .146              | .51889                     |               |
| 4     | .379 <sup>d</sup> | .144     | .140              | .52064                     | 1.738         |

- a. Predictors: (Constant), impact, competence, meaning, self-determination  
 b. Predictors: (Constant), impact, meaning, self-determination  
 c. Predictors: (Constant), impact, meaning  
 d. Predictors: (Constant), impact  
 e. Dependent Variable: komitmen normative

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 10.344         | 4   | 2.586       | 9.527  | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 56.460         | 208 | .271        |        |                   |
|       | Total      | 66.804         | 212 |             |        |                   |
| 2     | Regression | 10.331         | 3   | 3.444       | 12.745 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 56.472         | 209 | .270        |        |                   |
|       | Total      | 66.804         | 212 |             |        |                   |
| 3     | Regression | 10.262         | 2   | 5.131       | 19.057 | .000 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 56.542         | 210 | .269        |        |                   |
|       | Total      | 66.804         | 212 |             |        |                   |
| 4     | Regression | 9.608          | 1   | 9.608       | 35.445 | .000 <sup>d</sup> |
|       | Residual   | 57.196         | 211 | .271        |        |                   |
|       | Total      | 66.804         | 212 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), impact, competence, meaning, self-determination

b. Predictors: (Constant), impact, meaning, self-determination

c. Predictors: (Constant), impact, meaning

d. Predictors: (Constant), impact

e. Dependent Variable: komitmen normative

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)         | 1.743                       | .409       |                           | 4.266  | .000 |                         |       |
|       | meaning            | .108                        | .095       | .089                      | 1.138  | .257 | .658                    | 1.519 |
|       | competence         | 2.405E-02                   | .113       | .017                      | .213   | .832 | .672                    | 1.487 |
|       | self-determination | 3.548E-02                   | .087       | .034                      | .409   | .683 | .595                    | 1.679 |
|       | impact             | .295                        | .069       | .321                      | 4.312  | .000 | .733                    | 1.364 |
| 2     | (Constant)         | 1.794                       | .331       |                           | 5.424  | .000 |                         |       |
|       | meaning            | .114                        | .091       | .094                      | 1.246  | .214 | .712                    | 1.405 |
|       | self-determination | 4.141E-02                   | .082       | .039                      | .506   | .614 | .664                    | 1.506 |
|       | impact             | .296                        | .068       | .322                      | 4.346  | .000 | .736                    | 1.358 |
| 3     | (Constant)         | 1.837                       | .319       |                           | 5.756  | .000 |                         |       |
|       | meaning            | .132                        | .084       | .108                      | 1.559  | .121 | .832                    | 1.202 |
|       | impact             | .308                        | .064       | .335                      | 4.811  | .000 | .832                    | 1.202 |
| 4     | (Constant)         | 2.217                       | .206       |                           | 10.750 | .000 |                         |       |
|       | impact             | .349                        | .059       | .379                      | 5.954  | .000 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: komitmen normative

**Coefficient Correlations<sup>2</sup>**

| Model |              |                    | impact    | competence | meaning   | self-deter<br>mination |
|-------|--------------|--------------------|-----------|------------|-----------|------------------------|
| 1     | Correlations | impact             | 1.000     | -.067      | -.200     | -.299                  |
|       |              | competence         | -.067     | 1.000      | -.274     | -.322                  |
|       |              | meaning            | -.200     | -.274      | 1.000     | -.258                  |
|       |              | self-determination | -.299     | -.322      | -.258     | 1.000                  |
|       | Covariances  | impact             | 4.695E-03 | -5.207E-04 | -1.30E-03 | -1.77E-03              |
|       |              | competence         | -5.21E-04 | 1.278E-02  | -2.96E-03 | -3.15E-03              |
|       |              | meaning            | -1.30E-03 | -2.955E-03 | 9.088E-03 | -2.13E-03              |
|       |              | self-determination | -1.77E-03 | -3.151E-03 | -2.13E-03 | 7.511E-03              |
| 2     | Correlations | impact             | 1.000     |            | -.227     | -.339                  |
|       |              | meaning            | -.227     |            | 1.000     | -.381                  |
|       |              | self-determination | -.339     |            | -.381     | 1.000                  |
|       | Covariances  | impact             | 4.652E-03 |            | -1.42E-03 | -1.89E-03              |
|       |              | meaning            | -1.42E-03 |            | 8.366E-03 | -2.85E-03              |
|       |              | self-determination | -1.89E-03 |            | -2.85E-03 | 6.704E-03              |
| 3     | Correlations | impact             | 1.000     |            | -.410     |                        |
|       |              | meaning            | -.410     |            | 1.000     |                        |
|       | Covariances  | impact             | 4.102E-03 |            | -2.22E-03 |                        |
|       |              | meaning            | -2.22E-03 |            | 7.129E-03 |                        |
| 4     | Correlations | impact             | 1.000     |            |           |                        |
|       | Covariances  | impact             | 3.437E-03 |            |           |                        |

a. Dependent Variable: komitmen normative

**Collinearity Diagnostics<sup>2</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |         |            |                        |        |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|---------|------------|------------------------|--------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | meaning | competence | self-deter<br>mination | impact |
| 1     | 1         | 4.960      | 1.000           | .00                  | .00     | .00        | .00                    | .00    |
|       | 2         | 1.852E-02  | 16.364          | .05                  | .02     | .03        | .00                    | .89    |
|       | 3         | 1.044E-02  | 21.798          | .13                  | .01     | .01        | .87                    | .10    |
|       | 4         | 6.789E-03  | 27.030          | .16                  | .97     | .07        | .04                    | .01    |
|       | 5         | 4.094E-03  | 34.807          | .65                  | .00     | .89        | .09                    | .00    |
| 2     | 1         | 3.966      | 1.000           | .00                  | .00     |            | .00                    | .00    |
|       | 2         | 1.704E-02  | 15.258          | .12                  | .05     |            | .01                    | .93    |
|       | 3         | 1.030E-02  | 19.625          | .26                  | .03     |            | .92                    | .06    |
|       | 4         | 6.465E-03  | 24.768          | .62                  | .92     |            | .06                    | .00    |
| 3     | 1         | 2.976      | 1.000           | .00                  | .00     |            |                        | .00    |
|       | 2         | 1.688E-02  | 13.278          | .16                  | .08     |            |                        | .98    |
|       | 3         | 6.618E-03  | 21.208          | .84                  | .92     |            |                        | .02    |
| 4     | 1         | 1.985      | 1.000           | .01                  |         |            |                        | .01    |
|       | 2         | 1.507E-02  | 11.476          | .99                  |         |            |                        | .99    |

a. Dependent Variable: komitmen normative

Excluded Variables <sup>d</sup>

| Model |                    | Beta In           | t     | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |       |                   |
|-------|--------------------|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-------|-------------------|
|       |                    |                   |       |      |                     | Tolerance               | VIF   | Minimum Tolerance |
| 2     | competence         | .017 <sup>a</sup> | .213  | .832 | .015                | .672                    | 1.487 | .595              |
| 3     | competence         | .027 <sup>b</sup> | .364  | .716 | .025                | .750                    | 1.334 | .705              |
|       | self-determination | .039 <sup>b</sup> | .506  | .614 | .035                | .664                    | 1.506 | .664              |
| 4     | competence         | .064 <sup>c</sup> | .942  | .348 | .065                | .885                    | 1.130 | .885              |
|       | self-determination | .076 <sup>c</sup> | 1.058 | .291 | .073                | .777                    | 1.288 | .777              |
|       | meaning            | .108 <sup>c</sup> | 1.559 | .121 | .107                | .832                    | 1.202 | .832              |

a. Predictors in the Model: (Constant), impact, meaning, self-determination

b. Predictors in the Model: (Constant), impact, meaning

c. Predictors in the Model: (Constant), impact

d. Dependent Variable: komitmen normative

Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

| Case Number | Std. Residual | komitmen normative |
|-------------|---------------|--------------------|
| 9           | -3.135        | 2.33               |
| 10          | -3.135        | 2.33               |

a. Dependent Variable: komitmen normative

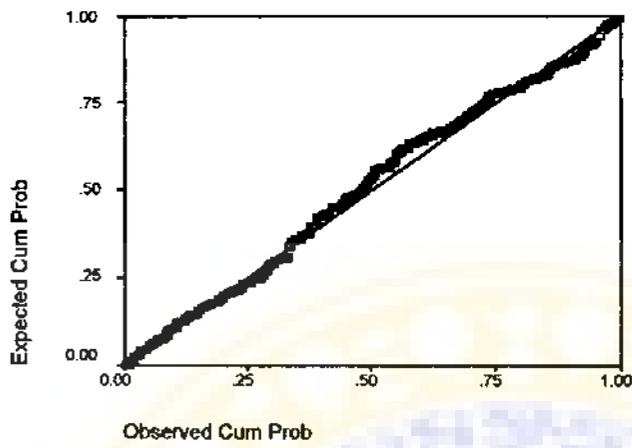
Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                                   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-----------------------------------|---------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value                   | 2.8280  | 3.9624  | 3.4265 | .21289         | 213 |
| Std. Predicted Value              | -2.812  | 2.517   | .000   | 1.000          | 213 |
| Standard Error of Predicted Value | .03573  | .10668  | .04812 | .01518         | 213 |
| Adjusted Predicted Value          | 2.8717  | 4.0209  | 3.4274 | .21347         | 213 |
| Residual                          | -1.6324 | 1.3039  | .0000  | .51941         | 213 |
| Std. Residual                     | -3.135  | 2.504   | .000   | .998           | 213 |
| Stud. Residual                    | -3.191  | 2.512   | -.001  | 1.004          | 213 |
| Deleted Residual                  | -1.6909 | 1.3114  | -.0009 | .52582         | 213 |
| Stud. Deleted Residual            | -3.263  | 2.544   | -.001  | 1.009          | 213 |
| Mahal. Distance                   | .003    | 7.905   | .995   | 1.487          | 213 |
| Cook's Distance                   | .000    | .182    | .006   | .019           | 213 |
| Centered Leverage Value           | .000    | .037    | .005   | .007           | 213 |

a. Dependent Variable: komitmen normative

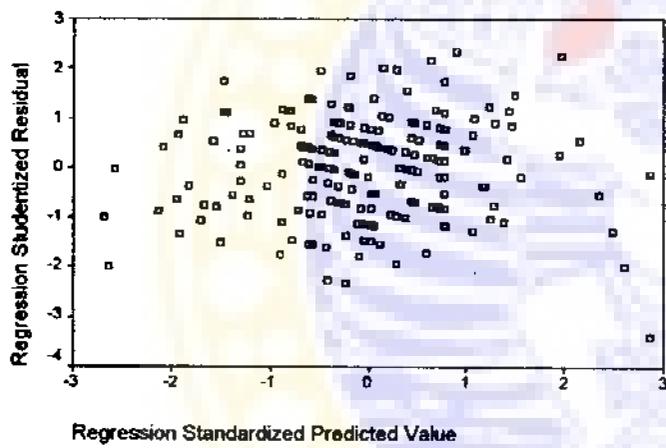
## Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: komitmen normative



### Scatterplot

Dependent Variable: komitmen normative





**LAMPIRAN 4**  
**KUESIONER PENELITIAN**

## KUESIONER PENELITIAN

Hal: Permohonan kesediaan mengisi kuesioner

Kepada Yth.

Bapak/Ibu responden

Di tempat.

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai mahasiswa Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya, kami akan melakukan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis “Pengaruh pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Semen Gresik (persero) Tbk.

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon partisipasi Bapak/Ibu untuk memberikan informasi yang kami perlukan dengan cara mengisi kuesioner ini. Kami menyadari bahwa Bapak/Ibu memiliki waktu terbatas. Namun pada kesempatan ini, kami mohon Bapak/Ibu menyediakan waktu untuk mengisi kuesioner tersebut. Data yang kami perlukan adalah persepsi Bapak/Ibu yang akan kami jaga kerahasiaannya, dan semata-mata hanya untuk kepentingan akademik.

Besar harapan kami untuk dapat segera menerima kembali kuesioner ini, setelah kuesioner kami sebar. Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami  
Peneliti,

Jalilah, S.si

## KUESIONER PENELITIAN

### Pemberdayaan Psikologikal dan Komitmen Organisasional

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner penelitian ini. Pendapat bapak/ibu akan sangat bermanfaat bagi peneliti dan akademisi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, dan bagi praktisi bisnis dalam pengambilan keputusan serta kebijakan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologikal terhadap komitmen organisasional. Jawaban Bapak/Ibu dijamin kerahasiannya dan tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu.

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda silang (X) pada kotak yang sesuai di bawah ini:

1. Umur : .....Tahun
2. Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. Status perkawinan :  Menikah  Belum  Janda/Duda
4. Masa kerja :  1-4 Tahun  5-8 Tahun  Lainnya, sebutkan.....
5. Tingkat pendidikan :  SLTA  D3/Sarjana Muda  S1  
 S2  Lainnya, sebutkan.....
6. Jabatan : .....
7. Nama Departemen/ Unit Kerja : .....

## II. KUESIONER KOMITMEN ORGANISASIONAL

Semua pernyataan di bawah ini menanyakan tentang persepsi Bapak/Ibu mengenai Departemen tempat Bapak/Ibu bekerja. Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan tanda (V) pada salah satu nomor pada kolom di samping daftar pernyataan berikut ini:

Semua skala jawaban kuesioner di bawah ini menunjukkan:

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = ragu-ragu/netral

4 = setuju

5 = sangat setuju

### Kuesioner komitmen organisasional 18 – butir

| No. item | Pernyataan tentang komitmen organisasional   | Tanggapan persetujuan |   |   |   |   |
|----------|--|-----------------------|---|---|---|---|
|          |  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.       | Sangatlah sulit bagi saya untuk meninggalkan departemen sekarang ini, meskipun saya menginginkannya.                                     |                       |   |   |   |   |
| 2.       | Saya merasa berkewajiban untuk setia dengan atasan saya sekarang.  |                       |   |   |   |   |
| 3.       | Saya akan sangat bahagia menghabiskan karir saya dalam departemen ini.   |                       |   |   |   |   |
| 4.       | Salah satu konsekuensi negatif apabila meninggalkan departemen ini adalah langkanya pekerjaan yang tersedia                              |                       |   |   |   |   |
| 5.       | Sekalipun di luar mendapatkan penawaran yang menguntungkan bagi saya. Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan departemen ini sekarang |                       |   |   |   |   |
| 6.       | Saya benar-benar merasakan seolah-olah masalah departemen tempat saya bekerja adalah masalah saya sendiri.                               |                       |   |   |   |   |
| 7.       | Sekarang ini, suka ataupun tidak suka, saya tetap bekerja dalam departemen saya.   |                       |   |   |   |   |
| 8.       | Saya merasakan suatu rasa “memiliki” yang kuat terhadap departemen ini.  |                       |   |   |   |   |

| No. item | Pernyataan tentang komitmen organisasional   | Tanggapan persetujuan |   |   |   |   |
|----------|--|-----------------------|---|---|---|---|
|          |  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.       | Saya merasa memiliki sedikit pilihan untuk dipertimbangkan, apabila meninggalkan departemen ini                                      |                       |   |   |   |   |
| 10.      | Saya merasa "terikat secara emosional" dengan departemen ini.  |                       |   |   |   |   |
| 11.      | Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan departemen saya sekarang.   |                       |   |   |   |   |
| 12.      | Saya merasa menjadi sebuah "bagian keluarga "di departemen ini.  |                       |   |   |   |   |
| 13.      | Sepatutnyalah, saya loyal pada departemen saya.  |                       |   |   |   |   |
| 14.      | Jika saya belum banyak mengorbankan diri dalam departemen ini, saya akan mempertimbangkan bekerja di tempat lain.                    |                       |   |   |   |   |
| 15.      | Saya tidak meninggalkan departemen ini sekarang, karena saya mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi pada orang-orang di dalamnya. |                       |   |   |   |   |
| 16.      | Departemen ini mempunyai arti tersendiri bagi saya   |                       |   |   |   |   |
| 17.      | Terlalu banyak kehidupan saya yang akan terganggu apabila saya memutuskan untuk meninggalkan departemen saya sekarang ini.           |                       |   |   |   |   |
| 18.      | Saya banyak berhutang budi pada departemen tempat saya bekerja.  |                       |   |   |   |   |

### III. KUESIONER PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIKAL

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan sekarang, dengan memberikan tanda (V) pada salah satu nomor pada kolom di samping daftar pernyataan berikut:

Semua skala jawaban kuesioner di bawah ini menunjukkan:

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = ragu-ragu/netral

4 = setuju

5 = sangat setuju

#### Kuesioner pemberdayaan psikologikal 16 – butir

| No. item | Pernyataan tentang pemberdayaan psikologikal   | Tanggapan persetujuan |   |   |   |   |
|----------|--|-----------------------|---|---|---|---|
|          |  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.       | Saya percaya pada kemampuan yang saya miliki untuk melakukan tugas saya  |                       |   |   |   |   |
| 2.       | Pekerjaan yang saya lakukan adalah penting untuk saya  |                       |   |   |   |   |
| 3.       | Saya mempunyai otonomi yang berarti untuk menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya                       |                       |   |   |   |   |
| 4.       | Dampak pekerjaan yang telah saya lakukan akan berpengaruh luas terhadap apa yang terjadi di dalam departemen saya. |                       |   |   |   |   |
| 5.       | Secara pribadi, aktivitas tugas bermakna untuk saya  |                       |   |   |   |   |
| 6.       | Saya mempunyai kendali yang kuat untuk mengendalikan apa yang terjadi di departemen saya.                          |                       |   |   |   |   |
| 7.       | Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana melaksanakan pekerjaan saya.   |                       |   |   |   |   |
| 8.       | Saya benar-benar peduli tentang apa yang saya lakukan dengan tugas saya.   |                       |   |   |   |   |
| 9.       | Pekerjaan saya berada dalam lingkup, sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.                                     |                       |   |   |   |   |

| No. item | Pernyataan tentang pemberdayaan psikologis  | Tanggapan persetujuan |   |   |   |   |
|----------|---|-----------------------|---|---|---|---|
|          |   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.      | Saya mempunyai peluang besar untuk bekerja secara mandiri tentang bagaimana melakukan tugas saya. |                       |   |   |   |   |
| 11.      | Saya menguasai ketrampilan yang diperlukan dalam tugas saya                                       |                       |   |   |   |   |
| 12.      | Pendapat saya diperhitungkan dalam pengambilan keputusan pada departemen saya.                    |                       |   |   |   |   |
| 13.      | Pekerjaan yang saya lakukan bermakna untuk saya   |                       |   |   |   |   |
| 14.      | Saya mempunyai pengaruh yang berarti terhadap apa yang terjadi di departemen saya.                |                       |   |   |   |   |
| 15.      | Saya yakin terhadap kemampuan saya untuk melakukan aktivitas tugas saya.                          |                       |   |   |   |   |
| 16.      | Saya mempunyai peluang menggunakan inisiatif saya untuk mengerjakan pekerjaan saya.               |                       |   |   |   |   |

oo - Selamat Mengerjakan - oo