Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo

Skripsi

Disusun Oleh:

Nama	: Naoval Wahyu Marazola
Nomor Mahasiswa	: 14311367
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumberdaya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana

Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama	: Naoval Wahyu Marazola
Nomor Mahasiswa	: 14311367
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumberdaya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Yogyakarta, 22 November 2018

Penulis,



Naoval Wahyu Marazola

HAL PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo

Nama	: Naoval Wahyu Marazola
Nomor Mahasiswa	: 14311367
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumberdaya Manusia

Yogyakarta, 22 November 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT SABDO PALON SUKOHARJO

Disusun Oleh : **NAOVAL WAHYU MARAZOLA**

Nomor Mahasiswa : **14311367**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari Selasa, tanggal: 11 Desember 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM .....

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

"Ilmu itu lebih baik daripada harta. Ilmu menjaga engkau dan engkau menjaga harta. Ilmu itu penghukum (hakim) dan harta terhukum. Harta itu kurang apabila dibelanjakan tapi ilmu bertambah bila dibelanjakan."

(Ali Bin Abi Thalib)

"Bila kau tak tahan lelahnya belajar, maka kau harus tahan perihnya kebodohan."

(Imam Syafi'i)

"Orang bijak belajar ketika mereka bisa. Orang bodoh belajar ketika mereka terpaksa."

(Arthur Wellesley)

"Kegagalan merupakan pintu awal kesuksesan."

(Naoval Wahyu Marazola)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT skripsi ini bisa diselesaikan, dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk, *Allah SWT, Nabi Muhammad SAW, Almamaterku UII, Fakultas Ekonomi, Bapak dan Ibu ku Tercinta juga Kakak adikku yang kusayang, Segenap keluarga dan Teman teman yang selalu mendukung dan membantu*

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo

Naoval Wahyu Marazola
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
Nwm99@ymail.com

Abstrak

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh dari penilaian kinerja dan pembardayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening nya. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan tteknik *probability sampling* dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling* . Responden pada penelitian ini adalah sebanyak 110 karyawan pada PT Sabdo Palon Kabupaten Sukoharjo, akan tetapi jumlah kuesioner yang dikembalikan berjumlah 96 kuesioner atau tingkat pengembalian kuesioner penelitian ini adalah 87,27 persen. Sehingga total kuesioner yang dapat dijadikan sumber data dan dapat diolah pada penelitian ini adalah 96 kuesioner. Metode analisis data menggunakan uji SEM, dengan alat uji *software* Smart PLS 3.0 sebagai alat analisis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh positif dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja, lebih besar pengaruh secara langsung dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja daripada pengaruh secara langsung, lebih besar pengaruh secara tidak langsung dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja daripada pengaruh secara langsung

Kata kunci: *Penilaian kinerja, Pemberdayaan karyawan, Komitmen organisasi, Kepuasan kerja*

The Impact of Performance Appraisal and Employee Empowerment on Organizational commitment with Job Satisfaction as Intervening Variable on PT. Sabdo Palon of Sukoharjo Regency

Naoval Wahyu Marazola
Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia
Nwm99@ymail.com

Abstract

This study discusses the effect of performance appraisal and employee financing on organizational commitment with job satisfaction as an intervening variable in PT Sabdo Palon Sukoharjo. This study aims to determine the effect of performance appraisal and employee empowerment on organizational commitment with job satisfaction as its intervening variable. The sampling technique in this study was using probability sampling techniques using proportionate stratified random sampling. Respondents in this study were 110 employees at PT Sabdo Palon, Sukoharjo Regency, but the number of questionnaires returned was 96 questionnaires or the rate of return of this study questionnaire was 87.27 percent. So that the total questionnaire that can be used as a source of data and can be processed in this study is 96 questionnaires. The method of data analysis uses the SEM test, with the Smart PLS 3.0 software test tool as an analysis tool

The results of this study indicate that there is a positive influence of performance appraisal on organizational commitment, there is a positive influence of employee empowerment on organizational commitment, there is a positive influence of performance appraisal on job satisfaction, there is a positive influence of job satisfaction on organizational commitment, there is a positive influence of empowerment employees towards job satisfaction, greater direct influence of performance appraisal on organizational commitment mediated by job satisfaction rather than direct influence, greater indirect influence from employee empowerment on organizational commitment mediated by job satisfaction rather than direct influence

Keywords: *performance appraisal, employee empowerment, organizational commitment, job satisfaction*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo." Sholawat serta salam turut dipanjatkan kepada junjungan agung Nabi besar Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatNya yang sampai saat ini telah menjadi suri tauladan bagi para umatNya. Serta yang telah memperjuangkan agama islam dari zaman *jahiliyah* hingga menuju jaman sekarang

Dalam penyusunan skripsi terdapat beberapa hambatan yang dihadapi, penulis menyadari bahwa kelancaran penyusunan skripsi ini berkat izin Allah SWT, dukungan, doa, bantuan, dan bimbingan yang sangat membantu dari berbagai pihak yang ada. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak Gatot Sujarwo dan Ibu Setya Purwaningsih yang selalu mendukung dan mendoakan terus tanpa henti, serta Kakak Noviantisa Wahyu Afifah yang selalu memberikan semangat dan doa, serta selalu menjadi motivasi dalam hidup saya. Juga kepada kedua adik kembar tercinta Tofa dan Tefa yang selalu menemani keseharian saya dan sebagai teman bermain dirumah Sehingga hal tersebut dapat memberi kelancaran bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi.

3. Bapak Nandang Sutrisno, S.H., M.Hum., LLM., PhD selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Anjar Priyono, Drs, MM., Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, motivasi dan ilmu yang diberikan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi.
7. Pemilik PT Sabdo Palon Ibu Arini dan manajer oprasional Ibu Condro Setyo Rini beserta seluruh jajaran pihak PT Sabdo Palon Sukoharjo yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian.
8. Sahabat sahabat tercinta saya di Jogja dari kelompok Colmels Grup yang beranggotakan (Satria, Alief, Husen dan Wahid)
9. Teman-teman yang tidak bisa dituliskan satu persatu atas pengalaman, informasi dan hiburannya sehingga penulis tetap semangat dalam menyusun Tugas Akhir Skripsi
10. Teman-teman kelompok bimbingan skripsi Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M. terimakasih atas kritikan, saran dan masukannya selama ini.

Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian. Aamin.

Sebagai Penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritikan dan saran demi kesempurnaan penelitian ini, terima kasih

Wassalamu'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh

Yogyakarta, 22 November 2018
Penulis,

Naoval Wahyu Marazola

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan i

Halaman Judul.....ii

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme iii

Halaman Pengesahan Skripsi iv

Berita Acara Tugas Akhir/Skripsi v

Halaman Motto vi

Halaman Persembahan vii

Abstrak viii

Kata Pengantar x

Daftar Isi.....xiii

Daftar Tabel xviii

Daftar Gambar.....xx

Daftar Lampiran.....xxii

BAB I PENDAHULUAN.....1

1.1 Latar Belakang.....1

1.2 Rumusan Masalah.....7

1.3 Tujuan Penelitian 7

1.4 Manfaat Penelitian 8

BAB II KAJIAN PUSTAKA.....10

2.1. Landasan Teori 10

2.1.1 Manajemen Sumberdaya Manusia.....10

2.1.2 Penilaian kinerja 12

2.1.3 Pemberdayaan karyawan 15

2.1.4 Komitmen Organisasi 17

2.1.5 Kepuasan kerja.....20

2.2 Penelitian Terdahulu 23

2.2.1 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasi 23

2.2.2 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi 27

2.2.3 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja.....30

2.2.4 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.....33

2.2.5 Pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi 37

2.2.6 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi 40

2.2.7 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi 42

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis 76

2.3.1 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasi 76

2.3.2 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi 77

2.3.3 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja.....78

2.3.4 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.....80

2.3.5 Pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi 82

2.3.6 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi 83

2.3.7 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi 84

2.4 Kerangka Pikir Penelitian 86

BAB III METODE PENELITIAN 87

3.1 Pendekatan Penelitian 87

3.2 Lokasi Penelitian.....87

3.3 Variabel Penelitian.....88

3.4 Definisi Operasional 89

3.4.1 Penilaian Kinerja (X1) 89

3.4.2 Pemberdayaan Karyawan (X2) 90

3.4.3 Komitmen Organisasi (Z) 91

3.4.4 Kepuasan Kerja (Y) 92

3.5 Populasi dan Sampel.....94

3.5.1 Populasi.....94

3.5.2 Sampel 94

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel 95

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan data.....96

3.6.1 Jenis Data.....96

3.6.2 Teknik Pengumpulan data 97

3.7 Teknik Analisis Data 97

3.7.1 Analisis Deskriptif 97

3.7.2 Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....98

3.7.3 Metode Partial Least Square (PLS) 99

3.7.4 Tahapan analisis metode Partial Least Square (PLS) 100

3.7.5 Analisis SEM dengan Efek Mediasi 103

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 105

4.1 Analisis Deskriptif 106
4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian.....106
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 108
4.2 Analis Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) 116
4.2.1 Convergent Validity.....116
4.2.2 Discriminant Validity 122
4.2.3 Composite Reliability 123
4.2.4 Second Order Confirmatory Analysis.....124
4.3 Pengujian Model Struktural (Inner Model) 126
4.3.1 R-Square (R2) 126
4.3.2 Uji Signifikansi (Bootstraping).....127
4.3.3 Analisis SEM dengan Efek Mediasi 133
4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....135
4.4 Pembahasan 136
4.4.1 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasi 136
4.4.2 Pengaruh dari Pemberdayan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi.....139
4.4.3 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja.....141
4.4.4 Pengaruh dari Pemberdayan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja 143
4.4.5 Pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi 146
4.4.6 Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi.....148
4.4.7 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi.....150

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....154

5.1 Kesimpulan 154

5.2 Saran 155

DAFTAR PUSTAKA.....157

LAMPIRAN 160

DAFTAR TABEL

Daftar Tabel

Tabel Halaman

2.1 : Ringksasan Jurnal 47

2.2 : Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu 72

3.1 : Jumlah Sampel 95

3.2 : Skala likert 97

4.1 : Hasil Pengumpulan Data dengan Kuesioner 105

4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 106

4.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 106

4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 107

4.5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan 108

4.6 : Tabel Bobot Penilaian 109

4.7 : Hasil Analisis Variabel Penilaiann Kinerja (X_1) 109

4.8 : Hasil Analisis Variabel Pemberdayaan Karyawan (X_2) 111

4.9 : Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja (Z) 113

4.10 : Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasi (Y) 115

4.11 : Nilai *Loading Factor* Variabel Penilaian Kinerja (X_1) 117

4.12 : Nilai *Loading Facor* Variabel Pemberdayaan Karyawan (X_2) 119

4.13 : Nilai *Loading Facor* Variabel Kepuasan Kerja (Z) 120

4.14 : Nilai *Loading Facor* Variabel Komitmen Organisasi (Y) 121

4.15 : Tabel Nilai *Cross Loading* 122

4.16 : *Composite Reliability* 123

4.17 : *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi (t-statistik) 125

4.18 : R-*Square* 127

4.19 : Hasil t-statistik..... 128

4.20 : Hasil t-statistik dengan Efek Mediasi..... 133

4.21 : Hasil Uji Hipotesis 135

DAFTAR GAMBAR
Daftar Gambar

Gambar Halaman

2.1 : Kerangka Pikir Penelitian 86

4.1 : Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) 117

4.2 : Hasil Analisis *Bootstraping* 124

4.3 : Hasil Uji Hipotesis 128

4.4 : Tabulasi Data Variabel Penilaian Kinerja(X_1) 168

4.5 : Lanjutan Tabulasi Data Variabel Penilaian Kinerja (X_1) 169

4.6 : Tabulasi Data Variabel Pemberdayaan Karyawan (X_2) 170

4.7 : Lanjutan Tabulasi Data Variabel Pemberdayaan Karyawan (X_2) 171

4.8 : Tabulasi Data Variabel Kepuasan Kerja (Z) 172

4.9 : Lanjutan Tabulasi Data Variabel Kepuasan Kerja (Z) 173

4.10 : Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi(Y) 174

4.11 : Lanjutan Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi (Y) 175

4.12 : Hasil Uji *Outer Model* 176

4.13 : *Discriminant Validity* 177

4.14 : *Composite Reliability* 177

4.15 : R-*Square* 177

4.16 : Analisis SEM dengan Efek Mediasi 177

4.17 : Kerangka *Bootstraping* 178

4.18 : *Second Order Comfirmatory Analysis* 178

4.19 : Surat tanda bukti telah melakukan penelitian 178

5.1 : Divisi Simplisia dan Sortasi 180

5.2 : Foto bersama para karyawan PT Sabdo Palon 180

5.3 : Suasana tempat bekerja 181

5.4 : Divisi Penggilingan 182

5.5 : Divisi Packaging 182

5.6 : Manajer pemasaran dan Manajer Keuangan 182

5.6 : Divisi Penjualan (Hasil Produksi) 183

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Lampiran

Lampiran Halaman

1. Kuesioer Penelitian 160
2. Tabulasi Data Mentah 168
3. Analisi Deskriptif 176
4. Hasil Uji SMART PLS v3.2.7 176
5. Surat Tanda Bukti Penelitian 179
6. Dokumentasi Penelitian 180
7. Biodata Peneliti 184

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Dewasa ini manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang ada di dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu topik yang tidak ada habisnya untuk dibincangkan oleh banyak pakar dan praktisi. Bahkan menjadi topik yang menarik untuk penelitian. Hingga sampai saat ini peran manusia sebagai sumber daya manusia sangat diperlukan dan bahkan menentukan sebagai khalifah di muka bumi. Menurut Mondy (2008) Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, penilaian kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Itu semua melibatkan keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi sumber daya manusia. Seperti salah satu nya ialah sistem penilaian kinerja.

Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang efektif dan efisien ialah penilaian kinerja. Menurut Hasibuan (2000) penilaian kinerja ialah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partsipasi pegawai karena tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penilaian kinerja juga dapat

digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan. Sasaran penilaian kinerja berupa kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Sementara itu bagi karyawan, penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat sejauh mana prestasi mereka dan seberapa jauh dari standar yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu penilaian kinerja yang efektif memerlukan adanya umpan balik.

Perusahaan tidak cukup hanya memiliki sistem penilaian kinerja, tetapi sistem penilaian tersebut haruslah efektif, mampu diterima, dan dapat digunakan dengan baik. Dengan begitu penilaian kinerja dapat mengidentifikasikan apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Nilai penting dari penilaian kinerja yaitu menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, (Handoko,1994).

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, masalah dan hambatan tak dapat dipungkiri akan ditemui. Penyelesaian masalah dan pencarian jalan keluar dari berbagai hambatan yang ada dalam perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menanganinya. Pimpinan mustahil dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan atau mampu mencapai tujuan perusahaan hanya dengan bekerja sendiri. Bagaimana pun pimpinan tetep membutuhkan bantuan dari karyawannya. Oleh karena itu perlunya adanya penilaian kinerja agar para karyawan dapat mengetahui kinerja nya selama ini dan mendapat hasil evaluasi atas apa yang telah dilakukan. Menurut Snell dan Bohlander (2010), Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses penilaian yang dirancang untuk membantu karyawan mengerti peran, tujuan, ekspektasi, dan kesuksesan kinerja yang diadakan secara berkala. Namun penilaian kinerja saja tidak

cukup untuk memenuhi aspek sumber daya manusia yang baik di perusahaan. Selain penilaian kinerja, perlu juga suatu pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi

Pemberdayaan karyawan sering kali diacuhkan oleh perusahaan, padahal pemberdayaan karyawan juga merupakan kunci sukses perusahaan. Pemberdayaan karyawan menurut Hansen dan Mowen (2007) adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (*planning),* mengendalikan (*controlling)* dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer diatasnya. Jadi karyawan disini diberikan kepercayaan oleh atasan sehingga membuat karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab yang dimana itu memberikan dampak yang positif pada karyawan karena karyawan akan merasa dihargai oleh atasan. Spreitzer (1995) juga mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu proses dimana individu mempunyai kekuasaan untuk berpartisipasi secara langsung untuk mengendalikan dan mempengaruhi suatu kejadian yang memiliki efek langsung terhadap kehidupannya. Oleh karena itu pemberdayaan karyawan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat di dalam diri karyawan, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan, bukan sekadar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan yang telah dimiliki oleh manajemen. Hanya saja di dalam organisasi tidak melulu hanya membicarakan penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan. Namun juga perlu untuk memerhatikan sebuah komitmen organisasi. Karena penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan merupakan 2 aspek yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dibuktikan pada jurnal penelitian yang telah dilakukan oleh Saxena Neha & Rai yang berjudul "*Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment And Job Satisfaction***.**" Membuktikan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Dan jurnal yang

di teliti oleh Fitriah dan I Gede (2015) yang berjudul "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar." juga membuktikan pada penelitiannya bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Juga pada penilaian kinerja ternyata juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Seperti yang terdapat pada penelitian yang telah dilakukan oleh Saxena,dkk pada tahun 2004 yang berjudul "*Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment And Job Satisfaction"* bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan sistem penilaian kinerja organisasi mereka dan juga puas dengan pekerjaan mereka maka karyawan pun akan berkomitmen penuh untuk organisasi mereka

Sehingga komitmen organisasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang membingungkan. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja, Alwi (2001).

Menurut Dessler (1994) Komitmen organisasi diartikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan

dan nilai nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi. Sehingga ketiga komitmen perlu dimiliki oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kepuasan kerja akan membuat karyawan untuk berprestasi lebih baik. Seperti yang diutarakan oleh Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian

Handoko (2007), juga menyatakan bahwa kepuasan kerja menurutnya ialah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, Karyawan yang merasa puas dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Atas dasar pengertian pengertian diatas menjadikan penulis ingin melakukan penelitian mengenai pengaruh penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan tersebut berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel

intervening dengan lokasi penelitian pada PT Sabdo Palon Sukoharjo. PT Sabdo Palon ialah sebuah perusahaan yang bekerja di Industri jamu. Berawal dari penjual jamu sejak tahun 1976 oleh Bapak H. Giyanto Mitro Atmojo dan Ibu Hj. Arini di pasar nguter Sukoharjo, mereka berhasil merintis usaha nya sehingga menjadi produk jamu yang cukup dikenal di wilayah Sukoharjo dan Wonogiri. Kebiasaan merantau warga Sukoharjo dan Wonogiri turut mendukung industri ini tumbuh dengan pesat sehingga mudah dikenal hampir seluruh pelosok negeri. Dimulai dengan menjual empon-empon dan kebutuhan jamu pada umumnya seperti: tenggok, botol, tapil, selendang dll. Sekarang telah berubah menjadi pabrik Jamu Sabdo Palon dengan macam-macam produknya: godogan, serbuk, pil, sirup, kapsul ekstrak dan varian produk lainnya. Hal ini untuk menjawab kebutuhan konsumen agar lebih praktis dan terjada mutu dan kualitasnya. Produk-produk jamu Sabdo Palon bermanfaat untuk pria atau wanita, remaja atau orang tua, dalam keadaan sehat maupun sakit. Jamu-jamu Sabdo Palon dibuat dari bahan-bahan alami bersih dari zat-zat kimia berbahaya bagi tubuh manusia. Diramu oleh ahli yang menghasilkan jamu berkhasiat. Sekarang Sabdo Palon sudah mempekerjakan ribuan karyawan. Sabdo Palon mengembangkan usahanya guna mempromosikan produk-produknya.

Fokus penelitian ini ialah bagaimana sistem penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan serta rasa kepuasan kerja karyawan mampu membuat para karyawan bisa berkomitmen pada organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Karena seperti penuturan oleh Mowday dalam Sopiah (2008) menyebut bahwa komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Maka dari itu dengan adanya penilaian kinerja yang tepat sesuai dengan kinerja yang ada juga dengan pemberdayaan karyawan yang efektif

maka akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada karyawan, dengan kepuasan tersebut lah karyawan akan mendapatkan rasa dihargai dan dihormati sehingga menimbulkan komitmen organisasi oleh karyawan. Dimana pada PT Sabdo Palon, komitmen organisasi merupakan indikator yang penting untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang bagus pada setiap bidang pekerjaannya. Berdasarkan pernyataan tersebut dalam penelitian ini diperoleh judul "Pengaruh penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo."

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja
4. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja

5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

6. Untuk menganalisis pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

7. Untuk menganalisis pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran dan bahan pengambilan keputusan. Selain itu peneliti berharap dengan adanya penelitian tersebut dapat mengimplementasikan ilmu manajemen sumber daya manusia yang dapat dipraktikan di lapangan kerja dan dapat mengetahui faktor faktor apa saja yang mempengaruhi komitmen organisasi mau pun kepuasan kerja.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan untuk mengetahui apakah sistem penilaian kinerja dan pemberdayaan terhadap karyawan sekira nya selama ini sudah tepat. Lalu bagaimana cara melakukan penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan yang baik dan benar itu. Sehingga perusahaan akan mengerti betapa penting kedua komponen variabel itu meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan nya Serta dampak kepuasan kerja selama ini yang dirasakan karyawan juga akan berpengaruh ke komitmen organisasi nya pula

3. Bagi Institusi

Penulis berharap melalui hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai referensi bagi institusi dalam meningkatkan komitmen organisasi serta kepuasan kerja.

Serta bisa juga dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan keputusan manajerial di intitusi

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber daya manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari kata manajemen dan sumberdaya manusia. Manajemen menurut Terry (1994) adalah suatu proses unik dan khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakan dan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui pemanfaatan SDM serta sumber daya lain.

Unsur manusia yang merupakan salah satu unsur sumberdaya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut MSDM yang merupakan terjemahan dari man power manajemen. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia. Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen *(Management Science)* yang mengacu kepada fungsi

manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Menurut Mondy (2008) Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara lansung sumber daya manusianya.

Sedangkan menurut Bohlander dan Snell (2010) definisi manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja,

Manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi, menurut penuturan Mangkunegara (2002**)**

2.2.2 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja sangat penting untuk mengelola pekerjaan karyawan secara efektif. Dengan melakukan penilaian kinerja, karyawan akan memahami seberapa besar kemampuannya dalam melakukan sebuah pekerjaan sehingga karyawan tersebut akan membenahi dirinya setelah mengetahui hasil dari kinerjanya. Menurut Hasibuan (2000) Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran,kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partsipasi pegawai. Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien, karena tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan. Sasaran penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Sementara itu bagi karyawan, penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat sejauh mana prestasi mereka dan seberapa jauh dari standar yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu penilaian kinerja yang efektif memerlukan adanya umpan balik.

Perusahaan tidak cukup hanya memiliki sistem penilaian kinerja, tetapi sistem penilaian tersebut haruslah efektif, bisa diterima, dan dapat digunakan dengan baik. Dengan begitu penilaian kinerja dapat mengidentifikasikan apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja

yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, Handoko (1994).

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, masalah dan hambatan tak dapat dipungkiri akan ditemui. Penyelesaian masalah dan pencarian jalan keluar dari berbagai hambatan yang ada dalam perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menanganinya. Pimpinan mustahil dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan atau mampu mencapai tujuan perusahaan hanya dengan bekerja sendiri. Bagaimana pun pimpinan tetep membutuhkan bantuan dari karyawannya. Oleh karena itu perlunya adanya penilaian kinerja agar para karyawan dapat mengetahui kinerja nya selama ini dan mendapat hasil evaluasi atas apa yang telah dilakukan.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian kinerja ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan karyawan yang bersangkutan. Menurut Snell dan Bohlander (2010), Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses penilaian yang dirancang untuk membantu karyawan mengerti peran, tujuan, ekspektasi, dan kesuksesan kinerja yang diadakan secara berkala. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekruitment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Dessler (1994) menjelaskan penilaian kinerja sebagai proses evaluasi kinerja karyawan masa kini atau kinerja di masa lampau terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan untuk karyawan tersebut. Oleh karena itu, Dessler (1994) menetapkan bahwa proses penilaian kinerja melibatkan tiga hal yaitu:

1. Menetapkan standar kerja
2. Mengukur kinerja karyawan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan
3. Memberi masukan kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Dessler (1994), ada beberapa indikator yang dapat dilibatkan dalam penilaian kinerja:

1. Supervisor

Penentu penilaian paling utama. Supersvisor memiliki posisi paling baik untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Namun ada penilaian dari supervisor dapat bias, karena ia tidak memahami bagaimana kolega dan pelanggan melihat kinerja karyawan tersebut

2. Rekan (*Peer)*

Penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh rekan kerja. dimana dipilih tiga orang rekan kerja yang akan dimintai pendapat mengeni kinerja temannya.

3. Komite Penilaian

Komite ini biasa terdiri atas supervisor langsung karyawan dan tiga atau empat supervisor lainnya.

4. Penilaian Mandiri

Penilaian yang dilakukan untuk dirinya sendiri. Namun masalah utamanya adalah karyawan biasa menilai diri mereka lebih tinggi daripada supervisor atau rekan kerja.

5. Bawahan

Upward feedback dapat meningkatkan kinerja manajer. Manajer yang menemui bawahannya untuk membicarakan *upward feedback* meningkat jauh lebih banyak dibanding manajer yang tidak.

6. 360^0 *Feedback*

Penilaian kinerja 360^0 *Feedback* merupakan penilaian yang dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja, diri sendiri, dan komite penilaian.

2.2.3 Pemberdayaan karyawan

Menurut Noe et.al (1994) pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan karyawan berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana, dan mengendalikan pengimplementasian rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya. Dari sudut pandang manajer, pemberdayaan karyawan merupakan proses pemberian peluang kepada karyawan untuk memampukan diri dalam merencanakan, dan mengendalikan pengimplementasian rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan. Selain itu sudut pandang dari karyawan, pemberdayaan karyawan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan dirinya agar dipercaya oleh manajer dalam merencanakan dan mengendalikan pengimplementasian rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Spreitzer (1995) juga mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu proses dimana individu mempunyai kekuasaan untuk berpartisipasi secara langsung untuk mengendalikan dan mempengaruhi suatu kejadian yang memiliki efek langsung terhadap kehidupannya. Oleh karena itu pemberdayaan karyawan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat di dalam diri karyawan, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan, bukan sekadar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan yang telah dimiliki oleh manajemen.

Pendekatan Pemberdayaan menurut Newstrorm dan Davis (2002) ada lima pendekatan pemberdayaan karyawan, yaitu :

1. Membantu karyawan untuk memperoleh penguasan atas pekerjaannya, memberikan pelatihan yang layak, bimbingan dan pengarahan yang sesuai.
2. Memberikan lebih banyak keleluasaan, memberi karyawan kebebasan atas pekerjaannya dan membuat mereka bertanggung jawab atas hasilnya.
3. Memberikan contoh pelaksanaan tugas yang sukses, memperbolehkan karyawan mengamati rekan kerja yang sudah melaksanakan pekerjaan dengan baik.
4. Menggunakan motivasi dan bujukan sosial, memberikan pujian, dorongan dan umpan balik secara verbal untuk meningkatkan kepercayaan diri.
5. Memberikan dukungan emosional, mengurangi stress dan kegelisahan dengan memberikan tugas yang jelas, memberikan bantuan dalam pelaksanaan tugas serta perhatian yang tulus

Indikator Pemberdayaan Karyawan, Menurut Spreitzer (1995) dalam dalam Ferry Koesindratmono dan Berlian Gressy Septarini (2011) menyebutkan keempat dimensi pemberdayaan psikologis yaitu :

1) *Meaning* (Arti)

Meaning adalah nilai dari suatu tujuan kerja yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan. *Meaning* mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku.

2) *Competence* (Kompetensi)

Competence Mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan self-esteem.

3) *Self-determination* (Penentuan diri)

Self – determination adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.

4) *Impact* (Pengaruh)

Impact adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif, dan operasional dari hasil kerja.

2.2.4 Komitmen Organisasi

Dessler (1994) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilainilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi

dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang *confuse*. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja. Komitmen organisasi juga diartokan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. (Alwi,2001).

Menurut Robbins (1996), komitmen organisasi dalam perilaku organisasi ialah komponen dan perilaku. Sedangkan menurut dia definisi komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti akan memihak pada suatu pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut

Luthans (2006) mengelompokan komitmen organisasi dengan tiga indikator yang terpisah, yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan di dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam suatu organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) Komitmen berkelanjutan merupakan nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bertahan dan berkomitmen dengan organisasi dan pemberi kerja karena diberi imbalan yang cukup tinggi. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu organisasi karena mereka membutuhkannya.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) Komitmen normatif merupakan kewajiban seseorang untuk bertahan di dalam suatu organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya.

Luthans (2006) juga mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya, yaitu :

1. Variabel orang

Variabel orang ini meliputi usia, kedudukan dalam organisasi dan di posisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal dan eksternal.

2. Variabel organisasi

Variabel organisasi meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan penyelia.

3. Variabel non-organisasi

Variabel non-organisasi yaitu adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

2.2.5 Kepuasan kerja

Tinggi rendahnya tingkat kepusan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karena kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka, (Hani Handoko,1994)

Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan (Mathis & Jackson,2001). Meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingakat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi.

Kepuasan dalam bekerja merupakan keinginan yang wajar bagi setiap karyawan. Secara sederhana kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins,1996). Bisa juga dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang mereka lakukan. Umumnya mengacu pada sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan .

Robbins (1996) juga memperjelas bahwa salah satu penentu kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental bersifat menantang. Artinya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan berbagai macam tugas, kebebasan, dan umpan balik pekerjaan. Pada saat tantangan tersebut mampu dilampaui secara baik oleh karyawan, maka kepuasan terhadap pekerjaan akan terasakan. Elemen / Indikator dari Kepuasan Kerja :

a. Kepuasan pada Pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction with the Work Itself*).

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan akan dapat menghasilkan kepuasan kerja, motivasi intern, prestasi kerja yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah dan tingkat *labour turn over* yang rendah . Hal ini bisa dicapai apabila :

· Pekerjaan itu dialami sebagai sesuatu yang berarti, bermanfaat atau penting.

· Pekerja menyadari bahwa dirinya bertanggungjawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi.

· Pekerja dapat memastikan dengan cara yang teratur dan terandalkan mengenai hasil usahanya; apa saja yang telah dicapai, dan memuaskan atau tidak.

b. Kepuasan pada Pembayaran (*Satisfaction with Pay*)

Kepuasan pada pembayaran merupakan hal yang bersifat multi dimensional. Hal ini berarti bahwa kepuasan karyawan bukan hanya terletak pada jumlah gaji/ upah semata, namun lebih dari itu kepuasan pada pembayaran dibentuk dari empat dimensi yaitu:

c. Kepuasan pada Promosi (*Satisfaction with Promotion*)

Kesempatan untuk dipromosikan merupakan hal yang dapat memberikan kepuasan pada karyawan. Kesempatan ini merupakan bentuk imbalan yang bentuknya

berbeda dengan imbalan yang lain. Promosi bisa dilakukan berdasarkan senioritas karyawan maupun berdasarkan kinerja. Promosi dengan kenaikan gaji 20% lebih memuaskan daripada promosi yang kenaikan gajinya hanya 10% . Maka wajar apabila promosi di kalangan eksekutif lebih dirasa memuaskan daripada promosi dikalangan karyawan level bawah. (Luthans,2006).

d. Kepuasan pada Supervisi (*Satisfaction with Supervision*)

Supervisi merupakan salah satu hal yang cukup penting sebagai sumber kepuasan kerja. Kepuasan terhadap supervisi sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan supervisi. Cukup banyak penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maupun produktivitas kerja (Berry 1998)

e. Kepuasan pada Rekan Kerja (*Satisfaction with Co workers*)

Rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan karyawan, manakala antar karyawan diberi kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain. Dalam sebuah penelitian di industri mobil, Walter & Guest dalam Feldman & Arnold (1983) menemukan fakta bahwa karyawan yang terisolasi ternyata tidak menyukai pekerjaannya, dan sengaja mengisolasi diri dari lingkungan sosial karena ada alasan pribadi.

Rekan kerja bahkan merupakan sumber kepuasan kerja yang lebih kuat ketika anggotanya memiliki kemiripan dalam nilai-nilai dan perilaku. Berjumpa dengan orang-orang yang memiliki kemiripan nilai menyebabkan bertambahnya rasa persahabatan. Nilai perasaan dari suatu kelompok kerja berkaitan erat dengan kepuasan kerja.

Dalam penelitian oleh Robbins (1996) menyebutkan bahwa komponen-komponen yang menentukan kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan yang menantang

Kerja yang secara mental menantang akan membuat karyawan lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik.

2. Ganjaran

Ganjaran yang pantas dalam hal ini yang dimaksud adalah karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sesuai dengan harapan mereka.

3. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang mendukung mempunyai arti karyawan yang peduli dengan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam melakukan pekerjaan yang baik.

4. Rekan kerja

Rekan kerja yang mendukung apabila karyawan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi dalam pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

5. Kesesuaian kepribadian

Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Pada hakikatnya karyawan dengan tipe kepribadian kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya akan menemukan bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi

Penelitian dilakukan oleh Singh pada tahun 2013 yang berjudul "*The Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment of Bank Employees".* Tujuan utamanya adalah untuk menguji dampak dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi pada bank sektor publik yang terletak di Uttarakhand. Penelitian ini menggunakan desain survei ex-post-facto. Ini desain cocok untuk penelitian karena berusaha untuk memeriksa dampak penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi karyawan bank sektor publik. Target Karyawan yang dituju adalah 172 karyawan Bank bagian Uttarakhand yang ada di India. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap organisasi komitmen karyawan bank. Hasilnya menunjukkan nilai p adalah 0,000 sehingga model penelitian secara statistik signifikan. Jadi variabel independen dari studi yaitu penilaian kinerja, memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel dependen komitmen organisasi

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel Pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Juga terdapat kesamaan lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu sama sama di lakukan di perusahaan Bank

Penelitian dilakukan oleh Saxena,dkk pada tahun 2004 yang berjudul "*Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment And Job Satisfaction*". Tujuan utamanya yaitu Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di sektor jasa di India dengan 207 responden untuk diteliti. Metodologi ini didasarkan pada survei kuesioner online emengumpulkan data. Hasil penelitian dianalisis secara statistik dengan korelasi dan

regresi menggunakan perangkat lunak SPSS. Ini disimpulkan dari hasil penelitian bahwa karyawan yang merasa puas dengan sistem penilaian kinerja organisasi mereka juga puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk organisasi mereka. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, dijelaskan Dalam studi saat ini dampak penilaian kinerja sistem pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di sektor jasa industri telah ditemukan. Karyawan yang ada puas dengan sistem penilaian kinerja mereka begitu pula komitmen organisasi dengan dibuktikan hasil angka ($p<0,05$) oleh karena itu hipotesisnya diterima

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Hanya saja pada penelitian yang akan dilakukan variable kepuasan kerja digunakan sebagai vaiabel intervening tidak sebagai variable dependen seperti penelitian terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Amanda Meilitha dan Jerry marcelinius pada tahun 2013 dengan judul "Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja, Perencanaan Karir, Dan Partisipasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Logitech Saptanugraha*."* Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi karyawan terhadap komitmen organisasi pada PT Logitech Saptanugraha, Jakarta Selatan baik secara parsial maupun secara simultan. Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah asosiatif dan metode analisis yang digunakan adalah analisis linier regresi, baik regresi sederhana maupun regresi berganda. Juga pada penelitian ini menggunakan 56 responden karyawan PT Logitech Saptanugraha. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi karyawan berpengaruh yang

signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Logitech Saptanugraha. Di mana jika dilihat secara parsial, variabel penilaian kinerja memiliki pengaruh yang paling besar terhadap komitmen organisasi, yaitu sebesar 41,5%,

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Namun pada penelitian terdahulu ini menggunakan 3 variabel independen. Sedangkan penelitian ini hanya menggumakan 2 variabel independen yaitu penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan dan 1 variabel intervening yaitu kepuasan kerja

Penelitian yang telah dilakukan oleh Agyare,dkk di tahun 2016 yang berjudul "*The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana.*" Di penelitian ini Penilaian kinerja dikreditkan oleh peneliti sebagai alat untuk memacu karyawan mencapai tujuan organisasi. Mempertimbangkan sikap karyawan sebagai komponen vital dalam pencapaian tujuan organisasi, penelitian ini menyelidiki dampak penilaian kinerja pada kepuasan kerja dan komitmen para karyawan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Sampel acak stratifikasi yang digunakan untuk sampel 200 responden dari organisasi keuangan mikro di Ghana. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan datanya instrumen. Analisis regresi dan korelasi digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Studi mengungkap hal itu pada kepuasan kerja karyawan yang berhubungan positif dan dipengaruhi oleh keadilan dalam sistem penilaian, yang menghubungkan penilaian dengan promosi, kejelasan peran dan umpan balik tentang kinerja mereka. Penelitian itu juga mengungkapkan komitmen karyawan berhubungan positif dan dipengaruhi oleh

hubungan penilaian dengan gaji, identifikasi kebutuhan pelatihan, kejelasan tujuan penilaian kinerja dan keterlibatan karyawan di perumusan alat penilaian. Studi ini merekomendasikan bahwa organisasi mematuhi sistem hadiah terkait tingkat kinerja, memberikan pelatihan kepada karyawan yang diidentifikasi membutuhkan pelatihan sehingga dapat lebih meningkatkan relevansi penilaian kinerja, dan juga memicu dan / atau mempertahankan komunikasi antar manajemen staf dan bawahan mereka terutama berkaitan dengan kinerja mereka.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Perbedaan nya terletak pada variabel kepuasan kerja dimana pada penelitian sebelumnya dijadikan sebagai variabel dependen pada penelitian ini dijadikan sebagai variabel intervening. Juga perbedaan terletak pada jumlah penggunaan variabel. Yang dimana penelitian sebelumnya hanya 3 variabel pada penelitian yang sekarang ini menggunakan 4 variabel

2.2.2 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi

Penelitian yang telah dilakukan oleh Iman dan wayan pada tahun 2018 berjudul "*The Effect Of Job Enrichment And Employee Empowerment To Organizational Commitment With Work Motivation as a Mediation."* Bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Job Enrichment* dan *Employee Empowerment* pada *Organizational Commitment* dengan *Motivation* kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai negeri sipil dengan posisi eksekutif di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pengelolaan Aset Negara Bali dan Nusa Tenggara. Pada penelitian tersebut juga telah menggunakan Smart PLS 3.0 sebagai alat analisis nya.

Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaukan sekarang ialah terletak pada Variabel independen, dimana sama sama menggunakan variable *Employee Empowerment* dan variable dependen nya yang menggunakan komitmen organisasi. Juga terdapat kesamaan pada penggunaan alat analisis nya. Sama sama menggunakan Smart pls. Perbedaan nya adalah penggunakan variable independen satu nya, pada penelitian ini menggunakan penilaian kinerja dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variable intervening

Penelitian yang dilakukan oleh Jalal Hanasya pada tahun 2016 berjudul "*Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Malaysia."* Pada penelitian tersebut penelitian itu bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Employee Empowerment*, *Teamwork* dan *Employee training* terhadap *Organizational Commitment* pada 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara. Hasil yang di dapat *Empowerment* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh *Teamwork* pada *Organizational commitment* juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa *Employee training* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi manajemen di sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan Komitmen organisasi di antara karyawan

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel dependennya. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja sebagai variable intervening nya. Perbedaan

penelitian terletak pada penelitian tersebut menggunakan 3 variabel independen, dan 1 variabel dependen.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Fitriah dan I gede pada tahun 2015 yang berjudul "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar" bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada 55 Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung. Didapatlah hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh pada komitmen organisasi melaliu kepuasan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja akan meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaan sendiri

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel nya. Ketiga tiga nya variabel dalam penelitian yang telah dilakukan sama dengan penelitian yang akan dilakukan. Sama sama menggunakan pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan nya hanya terletak pada variable intervening nya dan penambahan variabel penilaian kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Intan Magdalena di tahun 2014 yang berjudul "*Employee Empowerment On Organizational Commitment in Bank Indonesia Representative in North Sulawesi*." Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi pada Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Sampel penelitian ini adalah karyawan pada level manajemen menengah

yang memberdayakan dan diberdayakan sebanyak 28 informan menggunakan teknik purposive sampling

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel dependennya. Juga terdapat perbedaan dalam alat analisis nya. Dimana penelitian sebelumnya menggunakan SPSS, dan penelitian sekarang menggunakan Smart PLS

2.2.3 Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja

Penelitian telah dilakukan oleh Ahmed khan,dkk pada tahun 2017 dengan judul "*Impact of Performance Appraisal System On Job Satisfaction at karachi port trust*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari *Performance Appraisal System* (PAS) pada kepuasan karyawan di Karachi Port Trust (KPT). Penelitian melibatkan data kuantitatif yang dikumpulkan melalui kuesioner, dengan mengadopsi pendekatan deduktif. Dengan 50 karyawan Karachi port trust sebagai responden nya. Penilaian kinerja memiliki dampak positif pada variabel dependen yang mana adalah kepuasan kerja. Dimana hasil yang ditunjukkan nya adalah nilai 0,04. Yang dijelaskan dengan ($p<0,05$), oleh karena itu hipotesisnya diterima

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variable independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependennya. Hanya saja pada penelitian ini kepuasan kerja digunakan sebagai variable intervening.

Penelitian telah dilakukan oleh Armana thoyib pada tahun 2013 dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang**"** Tujuan penelitian ini (1) Untuk mengetahui

rekomendasi sebagai implikasi manajerial perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. (2) Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan motivasi kerja dan penilaian kinerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Malang. (3) Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan motivasi kerja dan penilaian kinerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Malang. Persentase tanggapan motivasi kerja sebesar 72,5% dan Tanggapan penilaian kinerja sebesar 77,5% menunjukkan bahwa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang mempunyai kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variable independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependennya. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel dependennya.

Penelitian telah dilakukan oleh Cindi,dkk pada tahun 2015 yang berjudul "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)." Tujuan dari penelitian yaitu untuk mendeskripsikan penilaian kinerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja, juga untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja secara signifikan, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja secara signifikan, dan mengidentifikasi pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja secara signifikan.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variable independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependennya. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel dependennya.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Wahjono,dkk pada tahun 2016 yang berjudul "*The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company*." Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah hubungan penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dikenal sebagai hasil manajemen sumber daya manusia dengan atau tanpa kualitas supervisor - karyawan sebagai variabel moderator di Syarikat Air Melaka Berhad (SAMB) di Malaysia sebagai perusahaan milik negara . Menggunakan data dari 150 karyawan dan analisis regresi untuk menganalisis dan menguji hubungan antara penilaian kinerja dengan kepuasan kerja dengan kualitas atau tanpa kualitas supervisor-karyawan sebagai varibel moderator nya. Penelitian ini ditemukan bahwa kualitas hubungan supervisor-karyawan adalah peran penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan karyawan dan efektivitas penilaian kinerja dalam suatu organisasi. Terakhir, penelitian ini juga akan memberikan saran tentang bagaimana meningkatkan hubungan supervisor - karyawan di mana dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja di antara karyawan di perusahaan milik Negara

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel nya. Pada penelitian sebelumnya juga sama sama menggunakan variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen

sedangkan variabel dependen nya pada penelitian sebelum nya menggunakan kepuasan kerja. Hanya saja perbedaan terletak pada penggunaan variabel kepuasan kerja, pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel intervening

Penelitian yang telah dilakukan oleh Rafique di tahun 2013 yang berjudul "*Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal Process on Job Satisfaction in Pakistani Banking Sector."* Makalah penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki efek persepsi karyawan dari proses penilaian kinerja pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan retensi karyawan di sektor perbankan Pakistan. Untuk tujuan mencakup keseluruhan pola perbankan Pakistan, empat bank domestik terkemuka tetap fokus dalam penelitian ini. Sebagai hasil dari penerapan alat statistik spss, hubungan positif telah ditemukan antara proses penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan retensi karyawan.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel nya. Pada penelitian sebelumnya juga sama sama menggunakan variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen sedangkan variabel dependen nya pada penelitian sebelum nya menggunakan kepuasan kerja. Terdapat perbedaan pada variabel nya, yaitu penelitian sebelumnya ini menggunakan variabel perseps karyawan sedangkan pada penelitian yang aka dilakukan ini tidak. Juga pada penelitian sebelumnya menggunakan alat analisis SPSS, sedangkan penelitian sekarang ini menggunakan PLS

2.2.4 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Elbeyi pada tahun 2011 berjudul "*The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey*" memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui dampak pemberdayaan karyawan pada

kepuasan kerja dengan jumlah responden 1.854 karyawan yang dipekerjakan di hotel bintang lima di Turki. Untuk melayani tujuan ini, pemberdayaan dipertimbangkan sebagai dua dimensi yaitu perilaku dan psikologis dan pengaruh pemberdayaan karyawan pada tingkat kepuasan kerja diperiksa dengan mengambil dua dimensi ini untuk menjadi pertimbangan secara keseluruhan dan terpisah. Hasilnya adalah *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dengan Temuan - Temuan menunjukkan bahwa aspek paling positif yang terkait dengan kepuasan kerja adalah hubungan dengan rekan kerja dan kondisi fisik, sementara aspek yang paling negatif adalah masalah upah, yaitu pembayaran yang tidak adil. Selanjutnya, korelasi dan analisis regresi menunjukkan bahwa psikologis dan pemberdayaan perilaku memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dan efeknya jauh lebih besar ketika pemberdayaan psikologis dan perilaku diambil secara keseluruhan

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan kepuasan kera sebagai variabel dependennya. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel independennya nya

Penelitian yang dilakukan oleh Syed waqar di tahun 2011 yang berjudul "*Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry*." Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja di industri jasa Pakistan. Penelitian ini juga meneliti perbedaan antara tingkat kepuasan kerja karyawan pada 200 karyawan pria dan wanita layanan industri di Pakistan. Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan

karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasilnya juga mengkonfirmasi perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan laki-laki dan perempuan. Dan juga sudah dibuktikan bahwa karyawan laki-laki lebih puas dari pekerjaan mereka.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan kepuasan kera sebagai variabel dependennya. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel independennya nya

Penelitian yang telah dilakukan oleh Bariya,dkk pada tahun 2017 berjudul "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan kerja karyawan, PT Bank BRI (Persero) Tbk. Cabang Ahmad Yani Makassar**.**" Bertujuan untuk ini mengeksplorasi pengaruh pemberdayaan karyawan pada dimensi Arti Pekerjaan, Kompetensi, Kebebasan Diri, terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada 70 karyawan PT Bank BRI (Persero) Tbk. Cabang Ahmad Yani Makassar. Pengumpulan data menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil analisis WarpPLS Versi 5.0. menunjukan bahwa hipotesis pertama ditolak karena Arti pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kedua diterima karena Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis Ketiga ditolak karena Kebebasan diri memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis Keempat ditolak karena Dampak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependennya. Juga terdapat persamaan dalam menggunakan alat analisisnya. Sama sama menggunakan aplikasi Smart pls. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel independennya nya

Penelitian yang dilakukan oleh Amir dan Amen di tahun 2014 yang penelitian tersebut berjudul "*The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study*." Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja dengan meninjau dan menentukan semua faktor yang mempengaruhi hubungan ini .Untuk tujuan ini, kerangka konseptual baru dan inovatif digunakan dan disajikan.. Terutama pemberdayaan juga berkaitan dengan membangun dan membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan, dan memotivasi partisipasi mereka. Ini adalah salah satu konsep modern yang dipercaya mampu meningkatkan unsur manusia dalam organisasi modern untuk mencapai yang tinggi tingkat kerjasama, semangat tim, kepercayaan diri, inovasi, pemikiran independen dan kewiraswastaan. Penelitian ini bersifat deskriptif

Persamaan yang terdapat pada penelitian ini pada variabel yang digunakan ialah pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Pemberdayaan karyawan juga pada penelitian yang akan dilakukan sama sama digunakan sebagai variabel Independen. Perbedaan terletak pada variabel kepuasan kerja di penelitian yang sekarang ini dijadikan sebagai variabel intervening sedangkan pada penelitian sebelumnya ini menjadi variabel dependen.

2.2.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Penelitian yang telah dilakukan oleh Faisal,dkk pada tahun 2014 yang berjudul "*Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in IT Sector Employees of Pakistan."* Bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh dari *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment yang ada pada* 100 responden karyawan perusahaan sektor IT Pakistan. Pada hasil yang diperoleh Ada hubungan yang signifikan antara variabel independen (Kepuasan Kerja) dan variabel dependen (Komitmen Organisasi). Matriks korelasi juga menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Analisis regresi juga menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang membantu menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja di IT profesional mengarah ke peningkatan komitmen organisasi.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen nya. Perbedaan nya terletak pada penggunaan variabel kepuasan kerja, dimana penelitian tersebut digunakan sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan dijadikan sebagai variabel intervening. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen

Penelitian yang telah dilakukan oleh Ni made dan I gede pada tahun 2014 di Bali berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan." Dalam penelitiannya bertujuan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan pekerja Hotel Bali Hyatt Sanur. 166 orang responden dipilih dengan *proportional random sampling* dari karyawan yang

langsung berhadapan dengan konsumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional maupun kualitas layanan sementara komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara beban kerja dan gaji sangat penting diperhatikan demi menjaga komitmen organisasional, di sisi lain, kepuasan kerja akan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan kesediaan karyawan untuk memberikan kualitas layanan

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen nya. Perbedaan nya terletak pada penggunaan variabel kepuasan kerja, dimana penelitian tersebut digunakan sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan dijadikan sebagai variabel intervening. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen

Penelitian yang telah dilakukan oleh Mehmet,dkk pada tahun 2012 di Turkey yang berjudul "*The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research".* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan sejauh mana kepuasan kerja berpengaruh efektif pada pembentukan komitmen berorganisasi. Sesuai dengan tujuan ini, populasi penelitian telah membentuk lembaga publik yang menyediakan layanan di Ankara dan yang memiliki otonomi administrasi dan keuangan. Senior dan tingkat yang menengah karyawan organisasi ini diminta dukungan untuk berpartisipasi dalam kuesioner. Mempertimbangkan hal tersebutbeban kerja yang dimiliki karyawan, kuesioner diberikan kepada mereka pada waktu yang tepat. Karena dipikirkan itu semua manajer tingkat atas dan menengah

tercapai, maka tidak dicari sampling dari populasi penelitian. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berbakat berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen nya. Perbedaan nya terletak pada penggunaan variabel kepuasan kerja, dimana penelitian tersebut digunakan sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan dijadikan sebagai variabel intervening. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen

Penelitian yang dilakukan oleh Serap dan Tuncay di tahun 2017 *"The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel.*" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai pengaruh kepuasan kerja personil perawatan kesehatan pada komponen komitmen organisasi. Data penelitian dikumpulkan dengan cara survei yang dilakukan pada 501 pekerja perawatan kesehatan yang bekerja di rumah sakit universitas umum di Turki. Pemodelan persamaan struktural (path analysis) dilakukan untuk menguji hipotesis. Dari hasil analisis, tidak ada pengaruh signifikan yang signifikan dari kepuasan intrinsik pada komitmen organisasi ditemukan. Hanya kepuasan ekstrinsik yang secara signifikan berpengaruh negatif pada komitmen berkelanjutan dan efek positif pada komitmen normatif. Dengan kata lain, peningkatan tingkat kepuasan ekstrinsik menyebabkan penurunan komitmen kontinuan dan peningkatan komitmen normatif.

Terdapat persamaan yang ada di penelitian ini ialah pada variabel nya. Sama sama menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun perbedaan yang

ada justru lebih banyak yaitu pada penggunaan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi difungsikan berbeda. Yaitu penelitian sekarang ini menggunakan variabel intervening yaitu pada kepuasan kerja nya. Juga data penelitian yang didapat juga berbeda, di penelitian sebelumnya menggunakan survei sedangkan pada penelitian sekarang ini kuesioner.

2.2.6 Pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

Penelitian dilakukan oleh Saxena,dkk pada tahun 2004 yang berjudul "*Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment And Job Satisfaction*". Tujuan utamanya yaitu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di sektor jasa di India dengan 207 responden untuk diteliti. Metodologi ini didasarkan pada survei kuesioner online mengumpulkan data. Hasil penelitian dianalisis secara statistik dengan korelasi dan regresi menggunakan perangkat lunak SPSS. Ini disimpulkan dari hasil penelitian bahwa karyawan yang merasa puas dengan sistem penilaian kinerja organisasi mereka juga puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk organisasi mereka. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, dijelaskan Dalam studi saat ini dampak penilaian kinerja sistem pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di sektor jasa industri telah ditemukan. Karyawan yang ada puas dengan sistem penilaian kinerja mereka begitu pula komitmen organisasi dengan dibuktikan hasil angka ($p<0,05$) oleh karena itu hipotesisnya diterima

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Hanya saja

pada penelitian yang akan dilakukan variable kepuasan kerja digunakan sebagai vaiabel intervening tidak sebagai variable dependen seperti penelitian terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan oleh Fakhimy dan Reisy (2013) yang berjudul *Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah)* yang bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepuasan dengan penilaian kinerja dan beberapa indeks perilaku (kinerja kerja, lampiran afektif terhadap organisasi, peningkatan motivasi dan kesediaan untuk berhenti bekerja) karyawan di Bank Refah. Jenis penelitian ini adalah tipe terapan yang telah dilakukan dengan metode survei deskriptif. Data dalam penelitian ini telah dikumpulkan dari 269 karyawan di kantor pusat Bank Refah dan pengumpulan data telah dilakukan dengan menggunakan metode korelasi dan regresi dan oleh perangkat lunak SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan dengan penilaian kinerja dianggap sebagai indeks penting dalam meningkatkan efektivitas fungsi manajemen dan akan memiliki hasil seperti peningkatan motivasi, pengurangan kesediaan untuk berhenti bekerja, meningkatkan komitmen afektif karyawan dan peningkatan kinerja kerja . Oleh karena itu, telah disarankan bahwa untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja, di samping keadilan dan transparansi penilaian, itu harus lelah untuk terus menerus dan dari perspektif karyawan, meningkatkan dan memodifikasi fungsi manajemen ini.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen. Perbedaan terletak pada penelitian yang akan dilakukan variabel kepuasan kerja digunakan sebagai variabel intervening tidak sebagai variabel dependen seperti penelitian terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Parveen di tahun 2015 yang berjudul "*PERFORMANCE APPRAISAL: An Empirical Study to understand Job Satisfaction and Motivation of personnel through the system*." Berdasarkan literatur yang ada, penelitian ini menyelidiki hubungan antara kepuasan Kerja dan Motivasi personil melalui sistem Performance Appraisal (PA). Sebuah penelitian terhadap 115 personel dari berbagai industri menemukan korelasi positif antara kepuasan kerja dan motivasi dengan sistem penilaian kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan konstruk positif terkait dengan PA sebagai objektivitas dan transparansi, budaya dan sistem PA, umpan balik, dampak kinerja, atrisi, dan kompensasi. Selain itu, memperkuat argumen bahwa organisasi harus merancang dan mengelola penilaian kinerja mereka dengan hati-hati, frekuensi dan menggunakannya lebih sebagai alat pengembangan untuk meningkatkan efektivitasnya untuk menghasilkan produktivitas.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen. Perbedaan terletak hanya pada penelitian yang akan dilakukan variabel kepuasan kerja digunakan sebagai vaiabel intervening tidak sebagai variable dependen seperti penelitian terdahulu dan tidak menggunakan variabel motivasi sebagai variabel penelitian sekarang

2.2.7 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

Penelitian yang dilakukan oleh Jalal Hanasya pada tahun 2016 berjudul "*Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Malaysia."* Pada penelitian tersebut penelitian itu bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Employee Empowerment*, *Teamwork* dan *Employee*

training terhadap *Organizational Commitment* pada 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara. Hasil yang di dapat *Empowerment* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh *Teamwork* pada *Organizational commitment* juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa *Employee training* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi manajemen di sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan Komitmen organisasi di antara karyawan

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel dependennya. Terdapat pula variabel tambahan yang akan digunakan dalam rencana penelitian ini yaitu variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja sebagai variable intervening nya. Perbedaan penelitian terletak pada penelitian tersebut menggunakan 3 variabel independen, dan 1 variabel dependen.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Fitriah dan I gede pada tahun 2015 yang berjudul "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar" bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada 55 Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung. Didapatlah hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh pada komitmen organisasi melaliu kepuasan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja akan

meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas da n otonomi atas pekerjaan sendiri

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel nya. Ketiga tiga nya variabel dalam penelitian yang telah dilakukan sama dengan penelitian yang akan dilakukan. Sama sama menggunakan pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan nya hanya terletak pada variable intervening nya dan penambahan variabel penilaian kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh A nur Insan (2013) yang berjudul "*The Effect of Empowerment of the Organizational Commitment and the Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia*." Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak pemberdayaan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan perusahaan listrik nasional (PLN) di Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian penelitian eksplanatif yang menggunakan metode survei. Jumlah populasi untuk penelitian ini adalah 836 orang. Sampel penelitian (n = 270) terdiri dari manajer menengah, manajer dasar, supervisor dasar dan supervisor atas. Sampel tersebar di lima kantor regional perusahaan listrik nasional (PLN) di provinsi Sulawesi Selatan. Di daerah Makassar, pembangkit listrik tenaga uap (CPP) ada di Tello. Pengaturan distribusi dan beban area (AP2B) berada di seluruh Sulawesi Selatan dan distribusi wilayah regulasi (APD). Instrumen untuk pengumpulan data adalah wawancara dan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis penelitian kuantitatif melalui analisis komponen terstruktur umum (GSCA). Studi ini menemukan pengaruh signifikan dari pemberdayaan pada komitmen organisasi. Meskipun pemberdayaan tidak berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung, tetapi ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung yang signifikan antara pemberdayaan pada kepuasan kerja melalui variabel intervening komitmen organisasi; komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel nya. Ketiga tiga nya variabel dalam penelitian yang telah dilakukan sama dengan penelitian yang akan dilakukan. Sama sama menggunakan pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan nya hanya terletak pada variable intervening nya dan penambahan variabel penilaian kinerja

Penelitian yang telah dilakukan oleh Deepak dan Laxmi di tahun 2017, dimana penelitian itu berjudul "*Impact Of Employee Empowerment On Job Sastisfaction Among Banking Sector Employee a Study in Rewari District*." Penelitian ini menyelidiki dampak pernyataan pemberdayaan karyawan pada kepuasan kerja dan varians dijelaskan oleh pernyataan pemberdayaan karyawan pada kepuasan kerja menggunakan sampel dari 101 responden dari sektor Bank di Rewari, Haryana (India). Perasaan karyawan tentang pemberdayaan dan kepuasan kerja mereka diukur dengan menggunakan 9-item masing-masing. Untuk menganalisis data, paket statistik untuk ilmu sosial (SPSS) digunakan. Studi ini menemukan bahwa ada korelasi positif antara pernyataan pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja di antara pegawai perbankan di kabupaten Rewari (Haryana). Mean pernyataan pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja mendekati 4 yang berarti bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan. 51% variasi dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh pernyataan pemberdayaan karyawan di sektor perbankan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan

positif yang signifikan yang ada antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Ini juga menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki kekuatan yang tinggi, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan ialah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependennya. Perbedaan penelitian terletak pada penelitian tersebut menggunakan 3 variabel independen, dan 1 variabel dependen. Juga kepuasan kerja pada penelitian sekarang variabel kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel intervening

2.1 Tabel Ringkasan Jurnal

No	Identitas jurnal dan Sampel	Tujuan Penelitian	Metodologi/Variabel	Hasil dan Kesimpulan
1	***The Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment of Bank Employees*** India Singh, dkk (2013) **Sampel:** 172 Karyawan Bank Bagian Uttarakhand,India Alat analisis: SPSS	Tujuan utamanya adalah untuk menguji dampak dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi pada bank sektor publik yang terletak di Uttarakhand. Penelitian ini menggunakan desain survei ex-post-facto. Ini desain cocok untuk penelitian karena berusaha untuk memeriksa dampak penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi karyawan bank sektor publik. Target Karyawan yang dituju adalah 172 karyawan Bank bagian Uttarakhand yang ada di	Kuantitatif Independen: *Performance Appraisal* Dependen: *Organizational Commitment*	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap organisasi komitmen karyawan bank. tabel yang diberikan di atas menunjukkan nilai p adalah 0,000 sehingga model penelitian secara statistik signifikan. Jadi variabel independen dari studi, Penilaian kinerja, memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel dependen komitmen organisasi

		India		
2	***IMPACT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION*** Indian Saxena Neha & Rai Himanshu (2004) **Sampel:** 207 karyawan dari	Penelitian ini telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dankomitmen organisasi di sektor jasa di India. Metodologi ini didasarkan pada survei	Kuantitatif Independen: *Performance Appraisal* Dependen: *Organizational commitment* *Job satisfaction*	Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, dijelaskan Dalam studi saat ini dampak sistem penilaian kinerja pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di sektor jasa industri telah ditemukan. Karyawan yang puas dengan

	berbagai industri jasa Alat analisis: SPSS	kuesioner online emengumpulkan data. Hasil penelitian dianalisis secara statistik dengan korelasi dan regresi menggunakan perangkat lunak SPSS. inidisimpulkan dari hasil penelitian bahwa karyawan yang merasa puas dengan sistem penilaian kinerja organisasi mereka juga puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk organisasi mereka.		sistem penilaian kinerja begitu pula komitmen organisasi dengan dibuktikan hasil angka ($p<0,05$) oleh karena itu hipotesisnya diterima
3	**ANALISIS PENGARUH PENILAIAN KINERJA, PERENCANAAN KARIR, DAN PARTISIPASI KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. LOGITECH**	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi karyawan terhadap komitmen	Kuantitatif Independen: Penilaian kinerja Perencanaan karir Partisipasi karyawan Dependen: Komitmen	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi karyawan berpengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada

	SAPTANUGRAHA, Indonesia Amanda Meilitha dan Jerry marcelinius Logahan (2013) **Sampel:** 56 responden karyawan PT Logitech Saptanugraha Alat analisis: SPSS 20.0	organisasi pada PT Logitech Saptanugraha, Jakarta Selatan baik secara parsial maupun secara simultan. Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah asosiatif dan metode analisis yang digunakan adalah analisis linier regresi, baik regresi sederhana maupun regresi berganda.	Organisasi	PT Logitech Saptanugraha. Di mana jika dilihat secara parsial, variabel penilaian kinerja memiliki pengaruh yang paling besar terhadap komitmen organisasi, yaitu sebesar 41,5%,
4	***The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel*** Ghana Agyare,dkk (2016) Sampel: 200 responden dari organisasi keuangan mikro Alat analisis: SPSS	Tujuan penelitian ini menyelidiki dampak penilaian kinerja pada kepuasan kerja dan komitmen para karyawan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Sampel acak stratifikasi yang digunakan untuk sampel 200 responden dari organisasi keuangan mikro di	Kuantitatif Independen: *Job Satisfaction* Independen: *Organizational Commitment*	Studi mengungkap hal itu pada kepuasan kerja karyawan yang berhubungan positif dan dipengaruhi oleh keadilan dalam sistem penilaian, yang menghubungkan penilaian dengan promosi, kejelasan peran dan umpan balik tentang kinerja mereka. Penelitian itu juga mengungkapkan komitmen karyawan berhubungan

		Ghana. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan datanya instrumen. Analisis regresi dan korelasi digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan		positif dan dipengaruhi oleh hubungan penilaian dengan gaji, identifikasi kebutuhan pelatihan, kejelasan tujuan penilaian kinerja dan keterlibatan karyawan di perumusan alat penilaian. Studi ini merekomendasikan bahwa organisasi mematuhi sistem hadiah terkait tingkat kinerja,
5	***THE EFFECT OF JOB ENRICHMENT AND EMPLOYEE EMPOWERMENT TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH WORK MOTIVATION AS A MEDIATION*** Kantor Direktorat Jenderal Pengelolaan Bali,Indonesia Iman dan Wayan (2018) Sampel: 42 Responden	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Job Enrichment* dan *Employee Empowerment* pada *Organizational Commitment* dengan *Motivation* kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai negeri sipil dengan posisi eksekutif di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal	Kuantitatif Independen: *Job Enrichment* *Employee Empowerment* Dependen: *Organizational Commitment* Intervening: *Work Motivation*	Hasil penelitian diperoleh bahwa Pengaruh dari *Job Enrichment* dan *Employee Empowerment* terhadap komitmen kerja dengan motivasi kerja sebagai mediasi diperoleh hasil bahwa kesemua nya berpengaruh positif dengan semua hasilnya ($p<0,05$), .

	pegawai Kantor Direktorat Jenderal Pengelolaan Aset Negara (DJKN) Bali dan Nusa Nusa Tenggara Alat analisis: PLS 3.0	Pengelolaan Aset Negara Bali dan Nusa Tenggara.		
6	***Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment,* Malaysia** Jalal Hanasya (2016) Sampel: 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara Alat Analisis: SPSS	Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh *Employee Empowerment, Teamwork* dan *Employee training* terhadap *Organizational Commitment* pada 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara .	Kuantitatif Independen: *Employee Empowerment* *Teamwork* *Employee training* Dependen: *Organizational Commitment*	Temuan menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh *Teamwork* pada *Organizational commitment* juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa *Employee training* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi manajemen di sektor

				pendidikan tinggi untuk meningkatkan Komitmen organisasi di antara karyawan
7	**PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL SEKRETARIAT PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTA DENPASAR** Fitriah dan I Gede (2015) Sampel: 55 Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung Alat analisis: SPSS	Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada 55 Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung	Kuantitatif Independen: Pemberdayaan Karyawan Kepuasan kerja Dependen: Komitmen organisasi	Didapat hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh pada komitmen organisasi melaliu kepuasan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja akan meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas da n otonomi atas pekerjaan sendiri
8	***EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN BANK INDONESIA REPRESENTATIVE IN NORTH***	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak pemberdayaan karyawan terhadap	Kuantitatif Independen: *Employee Empowerment* Dependen: *Organizational*	Dalam temuan, ada pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan pada komitmen organisasi,

	SULAWESI Intan Magdalena (2014) Sampel: 8 Informan Bank Indonesia Sulawesi Utara Alat analisis: SPSS	komitmen organisasi pada Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sampel penelitian ini adalah karyawan pada level manajemen menengah yang memberdayakan dan diberdayakan sebanyak 8 informan menggunakan teknik purposive sampling.	*Commitment*	terutama dalam dimensi normatif. Hal ini karena strategi pemberdayaan yang diimplementasikan seperti pelatihan, pendidikan, motivasi dan sistem penghargaan di Bank Indonesia mengharuskan karyawan untuk meningkatkan rasa penentuan nasib sendiri dan self-efficacy untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Penelitian ini menyarankan kepada Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Utara untuk mempertahankan strategi pemberdayaan dan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap institusi.
9	***Impact of Performance***	Tujuan dari penelitian ini	Kuantitatif	Penilaian kinerja memiliki dampak

	Appraisal System On Job Satisfaction at karachi port trust Pakistan Ahmed Khan, dkk (2017) **Sampel:** 50 karyawan Karachi port trust Alat analisis: SPSS	adalah untuk mengetahui dampak dari *Performance Appraisal System* (PAS) pada kepuasan karyawan di Karachi Port Trust (KPT). Penelitian melibatkan data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner, dengan mengadopsi pendekatan deduktif.	Independen: *Performance Appraisal* Dependen: *Job Satisfaction*	positif pada variabel dependen yang mana adalah kepuasan kerja. Dimana hasil yang ditunjukkan nya adalah nilai 0,04. Yang dijelaskan dengan ($p<0,05$), oleh karena itu hipotesisnya diterima
10	**Pengaruh Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang** Armana Thoyib (2013) Sampel: 40 Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Alat analisis: SPSS	Tujuan penelitian ini (1) Untuk mengetahui rekomendasi sebagai implikasi manajerial perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. (2) Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan motivasi kerja dan penilaian kinerja secara simultan terhadap	Kuantitatif Independen: Motivasi kerja Penilaian kinerja Dependen: Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Malang. Persentase tanggapan motivasi kerja sebesar 72,5% dan tanggapan penilaian kinerja sebesar 77,5% menunjukkan bahwa karyawan

		kepuasan kerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Malang. (3) Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan motivasi kerja dan penilaian kinerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Malang.		PT. Pos Indonesia (Persero) Malang mempunyai kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik
11	**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA** **(Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)** Cindi, dkk (2015) Sampel: 63 Karyawan PT.Telkom Indonesia Wilayah malang Alat analisis: SPSS	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penilaian kinerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja, mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja secara signifikan, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja	Kuantitatif Independen: Penilaian kinerja Dependen: Kepuasan kerja Prestasi kerja	Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja terhadap kinerja karyawan setiap variabelnya memiliki pengaruh yang positif. Hal ini terbukti dari hasil uji regresi berganda semua hasilnya kurang dari 0,05.

		secara signifikan, mengidentifikasi pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja secara signifikan		
12	***The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company*** Malaysia Wahjono,dkk (2016) Sampel: 150 Karyawan Syarikat Air Melaka Berhad (SAMB) di Malaysia Alat analisis: SPSS	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah hubungan penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dikenal sebagai hasil manajemen sumber daya manusia dengan atau tanpa kualitas supervisor - karyawan sebagai variabel moderator di Syarikat Air Melaka Berhad (SAMB) di Malaysia sebagai perusahaan milik negara . Menggunakan data dari 150 karyawan dan	Kuantitatif Independen: *Performance Appraisal* Dependen: *Job Satisfaction*	Penelitian ini ditemukan bahwa kualitas hubungan supervisor-karyawan adalah peran penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan karyawan dan efektivitas penilaian kinerja dalam suatu organisasi. Terakhir, penelitian ini juga akan memberikan saran tentang bagaimana meningkatkan hubungan supervisor - karyawan di mana dapat meningkatkan

		analisis regresi untuk menganalisis dan menguji hubungan antara penilaian kinerja dengan kepuasan kerja dengan kualitas atau tanpa kualitas supervisor-karyawan sebagai varibel moderator nya.		tingkat kepuasan kerja di antara karyawan di perusahaan milik Negara
13	***Effect of Employees Perception of Performance Appraisal Process on Job Satisfaction in Pakistani Banking Sector*** Pakistan Rafique (2013) Sampel: 200 manajer bank sektor Pakistan Alat analisis: SPSS	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki efek persepsi karyawan dari proses penilaian kinerja pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan retensi karyawan di sektor perbankan Pakistan. Untuk tujuan mencakup keseluruhan pola perbankan Pakistan, empat bank domestik terkemuka tetap fokus dalam penelitian ini. Sebagai hasil dari penerapan alat statistik	Independen: *Employee perception* *Performance Appraisal* Dependen: *Job Satisfaction*	Penelitian ini mengidentifikasi adanya kelemahan dalam proses penilaian kinerja sektor perbankan Pakistan dan mengusulkan beberapa tindakan perbaikan untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan, komitmen dan retensi. Akhirnya studi ini merekomendasikan bahwa interaksi antara manajer dan bawahan mereka harus ditingkatkan terutama selama siklus penilaian untuk menumbuhkan budaya saling

		SPSS, hubungan positif telah ditemukan antara proses penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan retensi karyawan.		percaya dan harmoni di mana karyawan didorong untuk berpartisipasi dalam dialog selama proses penilaian dan mengatasi kelemahan mereka yang teridentifikasi selama proses penilaian. dan mengatasi kelemahan mereka yang diidentifikasi selama siklus penilaian
14	***The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey*** Elbeyi, dkk (2011) Sampel: 1.854 responden yang dipekerjakan di hotel bintang lima di Turki. Alat analisis: SPSS	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak pemberdayaan karyawan pada PT kepuasan kerja. Untuk melayani tujuan ini, pemberdayaan dipertimbangkan sebagai dua dimensi - yaitu perilaku dan psikologis - dan pengaruh pemberdayaan karyawan pada tingkat kepuasan kerja diperiksa	Kuantitatif Independen: *Employee Empowerment* Dependen: *Job Satisfaction*	Hasilnya adalah *Employee Empowerment* berpengaruh ppositif terhadap *Job Satisfaction* dengan Temuan - Temuan menunjukkan bahwa aspek paling positif yang terkait dengan kepuasan kerja adalah hubungan dengan rekan kerja dan kondisi fisik, sementara aspek yang paling negatif adalah masalah upah, yaitu pembayaran

		dengan mengambil dua dimensi ini untuk menjadi pertimbangan secara keseluruhan dan Terpisah		yang tidak adil. Selanjutnya, korelasi dan analisis regresi menunjukkan bahwa psikologis dan pemberdayaan perilaku memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dan efeknya jauh lebih besar ketika pemberdayaan psikologis dan perilaku diambil secara keseluruhan.
15	***Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry*** Syed Waqar,dkk (2011) Sampel: 200 karyawan layanan industri di Pakistan Alat analisis: SPSS	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja di industri jasa Pakistan. Penelitian ini juga meneliti perbedaan antara tingkat kepuasan kerja karyawan pria dan wanita	Kuantitatif Independen: *Employee Empowerment* Dependen: *Job Satisfaction*	Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasilnya juga mengkonfirmasi perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan laki-laki dan perempuan. Dan juga sudah dibuktikan bahwa karyawan laki-laki lebih puas

				dari pekerjaan mereka.
16	**PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN, PT Bank BRI (Persero) Tbk. Cabang Ahmad Yani Makassar** Bariya,dkk (2017) Sampel: 70 Karyawan pada PT Bank BRI (Persero) Tbk. Cabang Ahmad Yani Makassar Alat analisis: PLS 5.0	Tujuan Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh pemberdayaan karyawan pada dimensi Arti Pekerjaan, Kompetensi, Kebebasan Diri, terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Bank BRI (Persero) Tbk. Cabang Ahmad Yani Makassar. Pengumpulan data menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dengan menggunakan sampel jenuh	Kuantitatif Independen: Pemberdayaan karyawan Dependen: Kepuasan kerja	Hasil analisis WarpPLS Versi 5.0. menunjukan bahwa hipotesis pertama ditolak karena Arti pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kedua diterima karena Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis Ketiga ditolak karena Kebebasan diri memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis Keempat ditolak karena Dampak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja
17	***The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction***	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan	Kuantitatif Independen: *Employee*	Studi ini juga meninjau keuntungan & kerugian pemberdayaan

	Theoretical Study Amir dan Amen (2014) Sampel: 80 Responden Alat analisis: SPSS	antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja dengan meninjau dan menentukan semua faktor yang mempengaruhi hubungan ini. Untuk tujuan ini, kerangka konseptual baru dan inovatif digunakan dan disajikan.. Terutama pemberdayaan juga berkaitan dengan membangun dan membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan, dan memotivasi partisipasi mereka	*Empowerment* Dependen: *Job Satisfaction*	karyawan, Mengapa Pemberdayaan karyawan dan praktik Pemberdayaan gagal di beberapa organisasi modern seperti Walt Disney Company dan TOYOTA Company. Berdasarkan studi deskriptif, peneliti telah mengembangkan tiga pedoman utama untuk dibuat pemberdayaan efektif yang mengarah pada tingkat tinggi untuk kepuasan kerja Pedoman Umum untuk Memberdayakan Manajer, pedoman untuk delegasi dan pedoman untuk kepemimpinan partisipatif
18	***Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in IT Sector Employees of Pakistan*** Faisal,dkk (2014)	Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah pengaruh dari *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment*	Kuantitatif Independen: *Job Satisfaction* Dependen: *Organizational Commitment*	Ada hubungan yang signifikan antara variabel independen (Kepuasan Kerja) dan independenvariabel (Komitmen Organisasi). Matriks korelasi

	Sampel: 100 responden karyawan perusahaan sektor IT Pakistan Alat analisis: SPSS	*yang ada pada* 100 responden karyawan perusahaan sektor IT Pakistan		juga menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Analisis regresi juga menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang membantu menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja di IT profesional mengarah ke peningkatan komitmen organisasi.
19	**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KUALITAS LAYANAN** Bali, Indonesia Ni Made dan I Gede (2014) Sampel: 166 Responden karyawan Hotel	Penelitian bertujuan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan pekerja Hotel Bali Hyatt Sanur. 166 orang responden dipilih dengan *proportional random sampling* dari	Kuantitatif Independen: Kepuasan Kerja Dependen: Komitmen Organisasional Kualitas layanan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional maupun kualitas layanan sementara komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian

	Grand Hyatt Sanur Alat analisis: SPSS	karyawan yang langsung berhadapan dengan konsumen		antara beban kerja dan gaji sangat penting diperhatikan demi menjaga komitmen organisasional, di sisi lain, kepuasan kerja akan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan kesediaan karyawan untuk memberikan kualitas layanan terbaik
20	***The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research*** Turkey Mehmet,dkk (2012) Sampel: 207 responden Alat analisis: SPSS 15.0	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan sejauh mana kepuasan kerja berpengaruh efektif pada pembentukan komitmen berorganisasi. Sesuai dengan tujuan ini, populasi penelitian telah membentuk lembaga publik yang menyediakan layanan di Ankara dan yang memiliki otonomi	Kuantitatif: Independen: *Job Satisfaction* Dependen: *Organizational commitment*	Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berbakat berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

		administrasi dan keuangan. Senior dan tingkat yang menengah karyawan organisasi ini diminta dukungan untuk berpartisipasi dalam kuesioner		
21	***The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel Turkey*** Serap dan Tuncay (2017) Responden: pada 501 pekerja perawatan kesehatan yang bekerja di rumah sakit universitas umum di Turki Alat analisis: SPSS 23	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai pengaruh kepuasan kerja personil perawatan kesehatan pada komponen komitmen organisasi. Data penelitian dikumpulkan dengan cara survei	Kuantitatif Independen: *Job satisfaction* Dependen: *Organizational Commitment*	. Dari hasil analisis, tidak ada pengaruh signifikan yang signifikan dari kepuasan intrinsik pada komitmen organisasi ditemukan. Hanya kepuasan ekstrinsik yang secara signifikan berpengaruh negatif pada komitmen berkelanjutan dan efek positif pada komitmen normatif. Dengan kata lain, peningkatan tingkat kepuasan ekstrinsik menyebabkan penurunan komitmen kontinuan dan peningkatan komitmen

				normatif.
22	***Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment And Job Satisfaction*** India Saxen,dkk (2004) Responden: sektor jasa di India dengan 207 responden untuk diteliti Alat analisis: SPSS	Tujuan utamanya yaitu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di sektor jasa di India dengan 207 responden untuk diteliti. Metodologi ini didasarkan pada survei kuesioner online mengumpulkan data	Kuantitatif Independen: *Performance Appraisal* Dependen: *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction*	Hasil penelitian dianalisis secara statistik dengan korelasi dan regresi menggunakan perangkat lunak SPSS. Ini disimpulkan dari hasil penelitian bahwa karyawan yang merasa puas dengan sistem penilaian kinerja organisasi mereka juga puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk organisasi mereka. Dengan dibuktikan hasil angka ($p<0,05$) oleh karena itu hipotesisnya diterima
23	***Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah)*** Fakhimy dan Reisy (2013) Responden: 269 karyawan di kantor pusat Bank Refah	Tujuan dari melakukan penelitian ini adalah menyelidiki hubungan antara kepuasan dengan penilaian kinerja dan beberapa indeks perilaku (kinerja kerja, lampiran afektif terhadap organisasi,	Kuantiatif Independen: *Performance Appraisal, Satisfaction,* Dependen: *Behavioral outcomes*	Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan dengan penilaian kinerja dianggap sebagai indeks penting dalam meningkatkan efektivitas fungsi manajemen dan akan memiliki hasil seperti peningkatan motivasi, pengurangan kesediaan untuk

	Alat analisis: SPSS	peningkatan motivasi dan kesediaan untuk berhenti bekerja) karyawan di Bank Refah. Jenis penelitian ini adalah tipe terapan yang telah dilakukan dengan metode survei deskriptif. Data dalam penelitian ini telah dikumpulkan dari 269 karyawan di kantor pusat Bank Refah dan pengumpulan data telah dilakukan dengan menggunakan metode korelasi dan regresi dan oleh perangkat lunak SPSS		berhenti bekerja, meningkatkan komitmen afektif karyawan dan peningkatan kinerja kerja . Oleh karena itu, telah disarankan bahwa untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja, di samping keadilan dan transparansi penilaian, itu harus lelah untuk terus menerus dan dari perspektif karyawan, meningkatkan dan memodifikasi fungsi manajemen ini.
24	***PERFORMANCE APPRAISAL: An Empirical Study to understand Job Satisfaction and Motivation of personnel through the system*** Parveen (2015)	Tujuan penelitian ini adalah penelitian ini menyelidiki hubungan antara kepuasan Kerja dan Motivasi personil melalui sistem *Performance*	Kuantiatif Independen: *Performance Apptaisal* Dependen: *Job Satisfaction and Motivation*	Hasil penelitian menunjukkan konstruk positif terkait dengan PA sebagai objektivitas dan transparansi, budaya dan sistem PA, umpan balik, dampak kinerja, atrisi, dan kompensasi.

	Responden: 115 personel dari berbagai industry Alat analisis: SPSS	*Appraisal* (PA). Sebuah penelitian terhadap 115 personel dari berbagai industri menemukan korelasi positif antara kepuasan kerja dan motivasi dengan sistem penilaian kinerja organisasi		Selain itu, memperkuat argumen bahwa organisasi harus merancang dan mengelola penilaian kinerja mereka dengan hati-hati, frekuensi dan menggunakannya lebih sebagai alat pengembangan untuk meningkatkan efektivitasnya untuk menghasilkan produktivitas
25	***Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Malaysia*** Jalal Hanansya (2016) Responden: 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara Alat analisis: SPSS	Penelitian tersebut bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Employee Empowerment, Teamwork* dan *Employee training* terhadap *Organizational Commitment* pada 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara.	Kuantitatif Independen: *Employee Empowerment, Teamwork* dan *Employee training* Dependen: *Organizational Commitment*	Hasil yang di dapat Empowerment memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh *Teamwork* pada *Organizational commitment* juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa *Employee training* memiliki efek positif yang signifikan terhadap

				Organizational commitment. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi manajemen di sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan Komitmen organisasi di antara karyawan
26	**Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar** Fitriah dan I gede (2015) Responden: 55 Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung Alat analisis: SPSS	Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada 55 Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung	Kuantitatif Independen: Pemberdayaan Karyawan Kepuasan kerja Dependen: Komitmen organisasi	Didapat hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh pada komitmen organisasi melaliu kepuasan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja akan meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas da n otonomi atas pekerjaan sendiri
27	***The Effect of Empowerment of the Organizational***	Tujuan penelitian ini adalah untuk	Kuantiatif Independen:	Studi ini menemukan pengaruh

	Commitment and the Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia A nur Insan (2013) Responden: 836 karyawan perusahaan listrik nasional (PLN) di Provinsi Sulawesi Selatan Alat analisis: SPSS	mengetahui dampak pemberdayaan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan perusahaan listrik nasional (PLN) di Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian penelitian eksplanatif yang menggunakan metode survei. Jumlah populasi untuk penelitian ini adalah 836 orang.	*Empowerment* Dependen: *Organizational commitment,* dan *Job satisfaction*	signifikan dari pemberdayaan pada komitmen organisasi. Meskipun pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung, tetapi ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung yang signifikan antara pemberdayaan pada kepuasan kerja melalui variabel intervening komitmen organisasi; komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi ini menemukan pengaruh signifikan dari pemberdayaan pada komitmen organisasi. Meskipun pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung, tetapi ditemukan bahwa pengaruh tidak

				langsung yang signifikan antara pemberdayaan pada kepuasan kerja melalui variabel intervening komitmen organisasi; komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja
28	***Impact Of Employee Empowerment On Job Sastisfaction Among Banking Sector Employee a Study in Rewari District*** Deepak dan Laxmi (2017) Responden: 101 responden dari sektor Bank di Rewari, Haryana (India) Alat analisis: SPSS	Penelitian ini menyelidiki dampak pernyataan pemberdayaan karyawan pada kepuasan kerja dan varians dijelaskan oleh pernyataan pemberdayaan karyawan pada kepuasan kerja menggunakan sampel dari 101 responden dari sektor Bank di Rewari, Haryana (India). Perasaan karyawan tentang pemberdayaan dan kepuasan kerja mereka diukur dengan	Kuantitatif Independen: *Employee Empowerment* Dependen: *Job Satisfaction*	. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan yang ada antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Ini juga menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki kekuatan yang tinggi, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka

		menggunakan 9-item masing-masing		

Berikut rangkuman teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu:

Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Pengukur	Teori Penelitian Selanjutnya
Penilaian kinerja	Dessler (2013)	Supervisor, Rekan, Komite penilaian, penilaian mandiri, Bawahan . 360^0 *Feedback*	Dessler (2013)
	Monis H. and Sreedhara T.N (2010)	*Marital Status, Age, Sex, Highest Educational Qualification, Total Work Experience, Experience in the Current Job*	
	Rivai (2009)	kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.	
	Khan (2007)	*Participative goal setting, Periodic Review, Final Evaluation*	
	Mulyana (2011)	kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan	

		hasil	
	Benardin dan Russel dalam Faustino cardoso gomes (2003)	*Quality, Quantity, Timeliness Cost Effective, Need for Supervisor, Interpersonal Import*	
Pemberdayaan karyawan	Spreitzer (1997)	*Meaning, competence, impact (Opinion and suggestion, The influence and* *contribution of* *employees,and Employee involvement)*	Spreitzer (1997)
	Men (2010)	*employee empowerment was measured using nine items*	
	Azeem dan Shaima (2010)	kebebasan untuk memilih, keefektifan individu karyawan, makna dari pekerjaannya, dan pengambilan keputusan	
	Aryee and Chen, (2006); Corsun and Enz, (1999); Hechanova et al., (2006); Kuo et al., (2007); Laschinger et al., (2004); Riggs and Knight, (1994); Spreitzer et al.,	*Behavioral empowerment and psychological empowerment*	

	(1997)		
	Ripley & Ripley (1992) and Spatz (2000)	*motivation of employees in their routine work, improve satisfaction level, quality of services, employees loyalty and productivity*	
	Khan (2007, dalam Suwatno dan Priansa, 2011)	Arti Pekerjaan, Kompetensi, Kebebasan Diri	
Kepuasan kerja	Sempane (2002)	*organization, compensation, workplace situation, that make an organizational climate*	Robbins (1996)
	Robbins dan Judge (2008)	kepuasan terhadap beban kerja, kompensasi, promosi, pengawasan (*supervisor*), dan rekan kerja.	
	Spector (1997)	*first of thess is the working environment and job-oriented that the second is the personality traits and the way of life of the individual*	
	Robbins (1996)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan	

		rekan kerja	
Komitmen organisasi	Allen & Meyer (1990)	*affective commitment & continuance commitment*.	Luthans (2006)
	Allen & Meyer (1997)	*Affective commitment & Normative organisational commitment*	
	Luthans (2006)	komitmen afektif, komitmen keberlangsungan, dan komitmen normatif	
	Diab & Ajlouni (2015)	*loyalty, responsibility, the willingness to continue in the work, and faith toward the organization*	

Hasil dari penelitian penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening nya. Oleh karena itu penelitian ini akan mengivenstigasi kepada pengaruh penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo

2.3 Hubungan antar variabel & Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi

. Penelitian yang dilakukan oleh Singh,dkk (2013) yang berjudul "*The Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment of Bank Employees*." Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap komitmen organisasi karyawan bank

Penelitian yang dilakukan oleh Saxena hena dan Rai himanshu (2014) yang berjudul "*Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment And Job Satisfaction*." Dari hasil yanhg didapat diperoleh Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Penelitian yang telah dilakukan oleh Amanda Meilitha dan Jerry marcelinius Logahan di tahun 2013 yang berjudul "Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja, Perencanaan Karir, Dan Partisipasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Logitech Saptanugraha." Memperoleh hasil bahwa penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi karyawan berpengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Logitech Saptanugraha

Penelitian yang telah dilakukan oleh Agyare,dkk di tahun 2016 yang berjudul "*The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and*

Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana." Studi mengungkap hal itu pada kepuasan kerja karyawan yang berhubungan positif dan dipengaruhi oleh keadilan dalam sistem penilaian, yang menghubungkan penilaian dengan promosi, kejelasan peran dan umpan balik tentang kinerja mereka. Penelitian itu juga mengungkapkan komitmen karyawan berhubungan positif dan dipengaruhi oleh hubungan penilaian dengan gaji, identifikasi kebutuhan pelatihan, kejelasan tujuan penilaian kinerja dan keterlibatan karyawan di perumusan alat penilaian

H1: Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

2.3.2 Pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Iman dan Wayan di tahin 2018, yang berjudul "*The Effevt Of Job Enrichment And Employee Empowerment To Organizational Commitment With Work Motivation As a Mediation*." Hasil penelitian diperoleh bahwa Pengaruh dari *Job Enrichment* dan *Employee Empowerment* terhadap komitmen kerja dengan motivasi kerja sebagai mediasi diperoleh hasil bahwa kesemua nya berpengaruh positif dengan semua

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Jalal Hanasya di tahun 2016 diperoleh hasil yang positif. Dimana penelitian tersebut berjudul "*Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Malaysia.*" Temuan menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh *Teamwork* pada *Organizational commitment* juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa *Employee training* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*.

Pada sebuah penelitian yang telah dilakukan Fitriah dan I gede di tahun 2015 yang berjudul "PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL SEKRETARIAT PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTA DENPASAR." Didapat hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh pada komitmen organisasi melaliu kepuasan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja akan meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas da n otonomi atas pekerjaan sendiri

Penelitian yang dilakukan oleh Intan Magdalena di tahun 2014 yang berjudul "*EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN BANK INDONESIA REPRESENTATIVE IN NORTH SULAWESI*.". Hasilnya berdasarkan metode pengumpulan data yang diolah menggunakan Interview In-Depth. Dalam temuan, ada pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan pada komitmen organisasi, terutama dalam dimensi normatif. Hal ini karena strategi pemberdayaan yang diimplementasikan seperti pelatihan, pendidikan, motivasi dan sistem penghargaan di Bank Indonesia mengharuskan karyawan untuk meningkatkan rasa penentuan nasib sendiri dan self-efficacy untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan

H2: Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap Komitmen organisasi

2.3.3 Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmed khan (2014) pada penelitiannya berjudul "*Impact of Performance Appraisal System On Job Satisfaction at karachi port trust*." Hasil dari penelitian tersebut adalah Penilaian

kinerja memiliki dampak positif pada variabel dependen yang mana adalah kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Armana thoyib di tahun 2013 berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang." Berdasarkan penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Malang.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Cindi,dkk (2015) berjudul "PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)." Diperoleh hasil yaitu bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja terhadap kinerja karyawan setiap variabelnya memiliki pengaruh yang positif. Hal ini terbukti dari hasil uji regresi berganda semua hasilnya kurang dari 0,05

Penelitian yang telah dilakukan oleh Rafique di tahun 2013 yang berjudul "*Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal Process on Job Satisfaction in Pakistani Banking Sector."* Sebagai hasil dari penerapan alat statistik spss, hubungan positif telah ditemukan antara proses penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan retensi karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Wahjono,dkk pada tahun 2016 yang berjudul "*The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company*."

Penelitian ini ditemukan bahwa kualitas hubungan supervisor-karyawan adalah peran penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan karyawan dan efektivitas penilaian kinerja dalam suatu organisasi. Terakhir, penelitian ini juga akan memberikan saran tentang bagaimana meningkatkan hubungan supervisor - karyawan di mana dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja di antara karyawan di perusahaan milik negara

H3: Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan kerja

2.3.4 Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Elbeyi dkk (2011) yang berjudul "*The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey.*" Hasilnya adalah *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dengan Temuan - Temuan menunjukkan bahwa aspek paling positif yang terkait dengan kepuasan kerja adalah hubungan dengan rekan kerja dan kondisi fisik

Penelitian yang telah dilakukan oleh Syed waqar di tahun 2011 yang berjudul "*Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry*." Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasilnya juga mengkonfirmasi perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan laki-laki dan perempuan

Pada penelitian yang telah dilakukan Bariya,dkk (2015) yang berjudul "PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN, PT Bank BRI (Persero) Tbk. Cabang Ahmad Yani

Makassar.” Hasil analisis dengan menggunakan WarpPLS Versi 5.0. menunjukan bahwa hipotesis pertama ditolak karena Arti pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kedua diterima karena Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis Ketiga ditolak karena Kebebasan diri memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis Keempat ditolak karena memiliki dampak pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang telah dilakukan oleh Wahjono,dkk pada tahun 2016 yang berjudul “*The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company*.” Penelitian ini ditemukan bahwa kualitas hubungan supervisor-karyawan adalah peran penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan karyawan dan efektivitas penilaian kinerja dalam suatu organisasi. Terakhir, penelitian ini juga akan memberikan saran tentang bagaimana meningkatkan hubungan supervisor - karyawan di mana dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja di antara karyawan di perusahaan milik Negara

Penelitian yang dilakukan oleh Amir dan Amen di tahun 2014 yang penelitian tersebut berjudul “*The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study*.” Studi ini juga meninjau keuntungan & kerugian pemberdayaan karyawan, Mengapa Pemberdayaan karyawan dan praktik Pemberdayaan gagal di beberapa organisasi modern seperti Walt Disney Company dan TOYOTA Company. Berdasarkan studi deskriptif, peneliti telah mengembangkan tiga pedoman utama untuk dibuat pemberdayaan efektif yang mengarah pada tingkat

tinggi untuk kepuasan kerja Pedoman Umum untuk Memberdayakan Manajer, pedoman untuk delegasi dan pedoman untuk kepemimpinan partisipatif

H4: Pemberdayaan Karyawan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

2.3.5 Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Faisal,dkk di tahun 2014 berjudul "*Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in IT Sector Employees of Pakistan*." Hasil yang diperoleh Aada hubungan yang signifikan antara variabel independen (Kepuasan Kerja) dan variabel independen (Komitmen Organisasi). Matriks korelasi juga menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pada sebuah penelitian di Bali yang dilakukan oleh Ni Made dan I gede di tahun 2014, pada penelitiannya berjudul "PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KUALITAS LAYANAN." Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional maupun kualitas layanan sementara komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan

Penelitian yang telah dilakukan oleh Mehmeh,dkk (2012) di Turkey yang berjudul "*The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research*." Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berbakat berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Serap dan Tuncay di tahun 2017 *"The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel.*" Dari hasil analisis, tidak ada pengaruh signifikan yang signifikan dari kepuasan intrinsik

pada komitmen organisasi ditemukan. Hanya kepuasan ekstrinsik yang secara signifikan berpengaruh negatif pada komitmen berkelanjutan dan efek positif pada komitmen normatif. Dengan kata lain, peningkatan tingkat kepuasan ekstrinsik menyebabkan penurunan komitmen kontinuan dan peningkatan komitmen normatif.

H5: Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

2.3.6 Pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

Penelitian dilakukan oleh Saxena,dkk pada tahun 2004 yang berjudul "*Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment And Job Satisfaction*". Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, dijelaskan dalam studi ini dampak penilaian kinerja sistem pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di sektor jasa industri telah ditemukan. Karyawan yang ada puas dengan sistem penilaian kinerja mereka begitu pula komitmen organisasi dengan dibuktikan hasil angka ($p<0,05$) oleh karena itu hipotesisnya diterima

Penelitian yang telah dilakukan oleh Fakhimy dan Reisy (2013) yang berjudul *Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah)* yang bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepuasan dengan penilaian kinerja dan beberapa indeks perilaku (kinerja kerja, lampiran afektif terhadap organisasi, peningkatan motivasi dan kesediaan untuk berhenti bekerja) karyawan di Bank Refah

Penelitian yang dilakukan oleh Parveen di tahun 2015 yang berjudul "*PERFORMANCE APPRAISAL: An Empirical Study to understand Job Satisfaction and Motivation of personnel through the system*." Hasil penelitian menunjukkan konstruk positif terkait dengan PA sebagai objektivitas dan transparansi, budaya dan

sistem PA, umpan balik, dampak kinerja, atrisi, dan kompensasi. Selain itu, memperkuat argumen bahwa organisasi harus merancang dan mengelola penilaian kinerja mereka dengan hati-hati, frekuensi dan menggunakannya lebih sebagai alat pengembangan untuk meningkatkan efektivitasnya untuk menghasilkan produktivitas.

H6: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh dari Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen Organisasi

2.3.7 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

Penelitian yang dilakukan oleh Jalal Hanasya pada tahun 2016 berjudul "*Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Malaysia."* Pada penelitian tersebut bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Employee Empowerment, Teamwork* dan *Employee training* terhadap *Organizational Commitment* pada 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara. Hasil yang di dapat *Empowerment* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh *Teamwork* pada *Organizational commitment* juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa *Employee training* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi manajemen di sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan Komitmen organisasi di antara karyawan

Penelitian yang telah dilakukan oleh Fitriah dan I gede pada tahun 2015 yang berjudul "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar" Didapatlah hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh pada komitmen

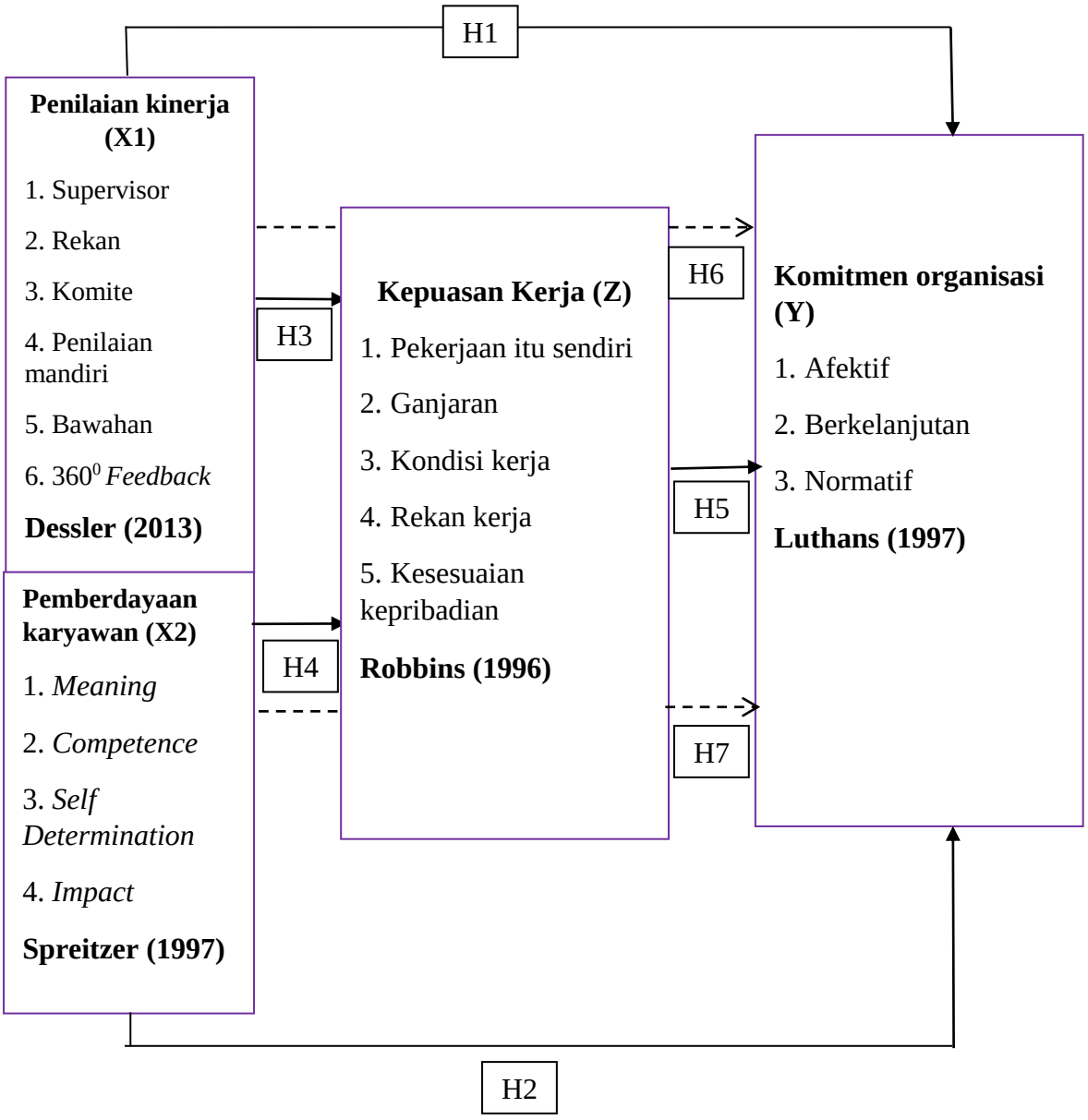
organisasi melalui kepuasan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja akan meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaan sendiri

Penelitian yang dilakukan oleh A nur Insan (2013) yang berjudul "*The Effect of Empowerment of the Organizational Commitment and the Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia*." Hasil dari penelitian ini menemukan pengaruh signifikan dari pemberdayaan pada komitmen organisasi. Meskipun pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung, tetapi ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung yang signifikan antara pemberdayaan pada kepuasan kerja melalui variabel intervening komitmen organisasi; komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Deepak dan Laxmi di tahun 2017, dimana penelitian itu berjudul "*Impact Of Employee Empowerment On Job Sastisfaction Among Banking Sector Employee a Study in Rewari District*." Studi ini menemukan bahwa ada korelasi positif antara pernyataan pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja di antara pegawai perbankan di kabupaten Rewari (Haryana). Mean pernyataan pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja mendekati 4 yang berarti bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan. 51% variasi dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh pernyataan pemberdayaan karyawan di sektor perbankan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan yang ada antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Ini juga menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki kekuatan yang tinggi, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

H7: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi

2.4 Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dimana menurut Sugiyono (2009), metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah yang memandang suatu realitas itu dapat diklasifikasikan, konkrit, teramati dan terukur hubungan variabelnya serta bersifat sebab akibat dimana data penelitiannya berupa angka dan analisisnya menggunakan statistik. Metode ini digunakan untuk meneliti pada sampel tertentu atau populasi, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan

3.2 Lokasi Penelitian

PT Sabdo Palon berawal dari penjual jamu kecil oleh Bapak H. Giyanto Mitro Atmojo dan Ibu Hj. Arini di pasar nguter Sukoharjo sejak tahun 1976. Merintis karir dari bawah dan terdapat pada daerah terpencil pula yaitu desa nguter tidak membuat semangat serta merta runtuh. Bapak H. Giyanto Mitro Atmojo dan Ibu Hj. Arini berhasil membuat produk jamu sendiri dan cukup dikenal di Sukoharjo dan Wonogiri. Desa Nguter juga merupakan tonggak sejarah jamu di Sukoharjo sebagai sentra jamu sejak dahulu di kabupaten Skoharjo bahkan di kabupaten Wonogiri.

Kebiasaan merantau warga Sukoharjo dan Wonogiri turut mendukung industri ini tumbuh dengan pesat sehingga mudah dikenal hampir seluruh pelosok negeri. Dimulai dengan menjual empon-empon dan kebutuhan jamu pada umumnya seperti: tenggok, botol, tapil, selendang dll. Sekarang telah berubah menjadi Pabrik Jamu Sabdo

Palon dengan macam-macam produknya: godogan, serbuk, pil, sirup, kapsul ekstrak dan varian produk lainnya. Hal ini untuk menjawab kebutuhan konsumen agar lebih praktis dan terjada mutu dan kwalitasnya. Tepatnya PT Sabdo Palon berada di alamat Jl. Solo - Wonogiri Km.20 Nguter Sukoharjo 57571 Jawa Tengah Indonesia

3.3 Variabel penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (1988) Variabel Penelitian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Pada dasarnya pada setiap penelitian membutuhkan sebuah variabel untuk diteliti. Bahkan variabel biasanya bervariasi antara jumlahnya 2 atau mungkin leih dari itu dan dapat diukur, (Cresswell,2009). Sehingga variabel penelitian merupakan salah satu poin dasar sebuah penelitian untuk menentukan objek apa saja yang akan diteliti

a. Variabel Eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat (endogen),baik secara postifif maupun negatif, yaitu jika terdapat variabel eksogen,variabel endogen juga hadir dengan setiap unit kenaikan dalam variabel eksogen, dan terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel endogen, (Sugiyono,2009). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel Eksogen yaitu Penilaian kinerja (X1) dan pemberdayaan karyawan (X2)

b. Variabel Mediasi/Variabel intervening merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen (Eksogen) dengan variabel dependen (Endogen) tetapi tidak dapat diamati dan diukur, (Sugiyono,2009).Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja (Z)

c. Menurut pendapat dari Sugiyono (2009) Variabel Endogen adalah variabel yang menjadi perhatian utama bagi peneliti. Variabel endogen ini adalah variabel yang

dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Eksogen).Variabel endogen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y)

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 Penilaian kinerja

Menurut Hasibuan (2000) Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran,kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partsipasi pegawai. Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien, karena tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan.

Ada beberapa indikator yang dapat dilibatkan dalam penilaian kinerja menurut Dessler (2013):

1. Supervisor

Penentu penilaian paling utama. Supersvisor memiliki posisi paling baik untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Namun ada penilaian dari supervisor dapat bias, karena ia tidak memahami bagaimana kolega dan pelanggan melihat kinerja karyawan tersebut

2. Rekan (*Peer)*

Penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh rekan kerja. dimana dipilih tiga orang rekan kerja yang akan dimintai pendapat mengeni kinerja temannya.

3. Komite Penilaian

Komite ini biasa terdiri atas supervisor langsung karyawan dan tiga atau empat supervisor lainnya.

4. Penilaian Mandiri (*Self-Ratings*)

Penilaian yang dilakukan untuk diri sendiri. Masalah utamanya adalah karyawan terbiasa menilai diri mereka lebih tinggi daripada supervisor atau rekan kerja.

5. Bawahan

Upward feedback dapat meningkatkan kinerja manajer. Manajer yang menemui bawahannya untuk membicarakan *upward feedback* dapat meningkatkan kinerja manajer jauh lebih banyak dibanding manajer yang tidak melakukan *upward feedback*

6. 360^0 *Feedback*

Penilaian kinerja 360^0 *Feedback* merupakan penilaian yang dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja, diri sendiri, dan komite penilaian.

3.4.2 Pemberdayaan karyawan

Menurut Noe et.al (1994) pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan karyawan berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana, dan mengendalikan pengimplementasian rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya

Indikator Pemberdayaan Karyawan, Menurut Spreitzer (1995) dalam Ferry Koesindratmono dan Berlian Gressy Septarini (2011) menyebutkan keempat dimensi pemberdayaan psikologis yaitu :

1) *Meaning* (Arti)

Meaning adalah nilai dari suatu tujuan kerja yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan. Arti mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku.

2) *Competence* (Kompetensi)

Competence Mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan self-esteem.

3) *Self-determination* (Penentuan diri)

Self – determination adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.

4) *Impact* (Pengaruh)

Impact adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif, dan operasional dari hasil kerja.

3.4.3 Komitmen Organisasi

Dessler (1994) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilainilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi

dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi

Luthans (2006) mengelompokan komitmen organisasi dengan tiga indikator yang terpisah, yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan di dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam suatu organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) Komitmen berkelanjutan merupakan nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bertahan dan berkomitmen dengan organisasi dan pemberi kerja karena diberi imbalan yang cukup tinggi. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu organisasi karena mereka membutuhkannya.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) Komitmen normatif merupakan kewajiban seseorang untuk bertahan di dalam suatu organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya.

3.4.4 Kepuasan kerja

Kepuasan dalam bekerja merupakan keinginan yang wajar bagi setiap karyawan. Secara sederhana kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins 1996). Bisa juga dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang mereka lakukan. Umumnya mengacu pada sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Dalam hal ini kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan

Dalam penelitian oleh Robbins (1996) menyebutkan bahwa komponen-komponen maupun indikator yang menentukan kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kerja yang secara mental menantang akan membuat karyawan lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik.

2. Ganjaran

Ganjaran yang pantas dalam hal ini yang dimaksud adalah karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sesuai dengan harapan mereka.

3. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang mendukung mempunyai arti karyawan yang peduli dengan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam melakukan pekerjaan yang baik.

4. Rekan kerja

Rekan kerja juga sangat membantu dalam proses kerja karyawan, apabila karyawan mendapatkan rekan kerja yang mendukung maka itu lebih dari sekedar mendapat uang pada pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, rekan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

5. Kesesuaian kepribadian.

Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Pada hakikatnya karyawan dengan tipe kepribadian kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya akan menemukan bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Arikunto (1998) menyatakan populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. Jadi populasi bukan hanya orang tapi juga obyek atau subyek yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Dalam penelitian ini populasi yang ada pada PT Sabdo Palon terdapat 151 Karyawan

3.5.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2009). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *probability sampling* yaitu *proportionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus slovin. Menurut Sugiyono (2009), *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

n = jumlah elemen / anggota sampel

N = jumlah elemen / anggota populasi

e = error level (tingkat kesalahan) (catatan: umumnya digunakan 1 % atau 0,01, 5 % atau 0,05, dan 10 % atau 0,1) (catatan dapat dipilih oleh peneliti)

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini berjumlah 151 orang dan presisi yang ditetapkan atau tingkat signifikansi 0,05, maka besarnya sampel pada penelitian ini adalah :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{151}{1 + 151.0{,}05^2} = 109{,}619$$

109,619 dibulatkan menjadi 110 Jadi, jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini adalah 110 orang.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik *sampling* adalah teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono, 2009). Teknik yang digunakan di dalam penelitian ini ialah teknik *probability sampling* dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2009) *proportionate stratified random sampling* adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Untuk menentukan besarnya sampel pada setiap kelas dilakukan dengan alokasi proporsional agar sampel yang diambil lebih proporsional dengan cara:

$$n = \frac{\text{Jumlah Sampel}}{\text{Jumlah Populasi}} \text{X Jumlah tiap divisi}$$

No	Divisi	Perhitungan	Jumlah sampel yang diambil
1	Divisi Simplisia dan Sortasi	$\frac{110}{151}$X43 = 31,32	31

2	Divisi Penggilingan	$\frac{110}{151}$ X 8 = 5,82	6
3	Divisi Packaging	$\frac{110}{151}$ X 65 = 47,35	47
4	Divisi Penjualan	$\frac{110}{151}$ X 35 = 25,49	26
Jumlah			110

Tabel 3.1 Jumlah Sampel

3.6 Jenis dan Teknik pengumpulan data

3.6.1 Jenis Data

Data penelitian ini diperoleh dari data primer maupun data sekunder. Pada penelitian ini, data diperoleh dari data primer. Berikut merupakan penjelasan data primer dan data sekunder

1. Data Primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika koesioner disebarkan melalui internet (Uma Sekaran, 2011) Dalam penelitian ini data yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel Penilaian kinerja, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut uma sekaran (2011) ialah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya

3.6.2 Teknik pengumpulan data

1. Kuesioner

Menurut Suroyo Anwar (2009) Angket atau kuisioner merupakan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis tentang data faktual atau opini yang berkaitan dengan diri responden, yang dianggap fakta atau kebenaran yang diketahui dan perlu dijawab oleh responden. Setiap jawaban yang akan disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan ini, menggunakan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono,2009). Dalam penelitian ini kuesioner terdiri dari variabel penilaian kinerja, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang ada pada PT Sabdo Palon

Jawaban	**Nilai**
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Tabel 3.2 Skala likert

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang bersifat umum atau generalisasi. (Sugiyono,2009). Data yang diperoleh diolah dan

disajikan ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, dengan tujuan untuk memudahkan proses pengolahan data

3.7.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Menurut Ghozali (2008) *Structural Equation Modelling* **(SEM)** adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi, SEM telah muncul sebagai bagian integral dari penelitian manajerial akademik. SEM terdiri dari 2 bagian yaitu model variabel laten dan model pengukuran (Ghozali, 2008). Bagian pertama yaitu model variabel laten *(latent variable model*) mengadaptasi model persamaan simultan pada ekonometri. Jika pada ekonometri semua variabelnya merupakan beberapa variabel terukur/teramati (*measured*/*observed variables*), maka pada model ini beberapa variabel merupakan variabel laten (*latent variabl*es yang tidak terukur secara langsung).

Sedangkan bagian kedua yang dikenal dengan model pengukuran (*measurement model*), menggambarkan beberapa indikator atau beberapa variabel terukur sebagai efek atau refleksi dari variabel latennya. Kedua bagian model ini merupakan jawaban terhadap 2 permasalahan dasar pembuatan kesimpulan ilmiah dalam ilmu sosial dan perilaku. Untuk permasalahan pertama yang berkaitan dengan masalah pengukuran dapat dijawab dengan model pengukuran, sedangkan permasalahan kedua yang berkaitan dengan hubungan kausal dapat dijawab menggunakan model variabel laten. Berbeda dengan teknik analisis lain yang hanya bisa mengukur hubungan kausal searah saja, SEM juga memungkinkan menganalisis hubungan dua arah yang sering kali muncul dalam ilmu sosial dan perilaku. SEM termasuk keluarga *multivariate statistics* dependensi yang memungkinkan dilakukannya analisis satu atau lebih variabel

independen yang dilibatkan boleh berbentuk variabel kontinu ataupun diskrit, dalam bentuk variabel latent atau teramati.

Dalam praktiknya, SEM merupakan gabungan dari dua metode statistika yang terpisah yang melibatkan analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan dipsikologi dan psikometri dan model persamaan simultan (*simultaneous equation modelling*) yang dikembangkan di ekonometrika

3.7.3 Metode *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Jogianto (2009) analisis data yang dilakukan dengan metode *Partial Least Square* atau PLS merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan pembandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metoda statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang dan multikolonieritas.

Pemilihan metode PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat tiga variabel laten yang dibentuk dengan indikator *formative* dan membentuk efek *moderating*. Model *formative* mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifes (Ghozali,2008). Lebih lanjut Ghozali (2008) menyatakan bahwa model formatif mengasumsikan bahwa indikator indikator mempengaruhi konstruk, dimana arah hubungan kausalias dari indikator ke konstruk.

Pendekatan PLS didasarkan pada pergeseran analisis dari pengukuran estimasi parameter model menjadi pengukuran prediksi yang relevan. Sehingga fokus analisis bergeser dari hanya estimasi dan penafsiran signifikan parameter menjadi validitas dan akurasi prediksi

3.7.4 Tahapan analisis metode *Partial Least Square (PLS)*

1. Tahapan Analisis PLS

a. Estimasi model SEM PLS

Menurut Lahmoller dalam Haryono (2017) pendugaan parameter dalam PLS meliputi tiga tahap yaitu menciptakan skor variabel laten dari *weight estimate,* menaksir koefisien jalur (*coefficent path*) yang menghubungkan antar variabel laten dan menaksir *loading factor* (koefisien model pengukuran) yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya dan menaksir parameter lokasi. Analisis pada tahap ini berupa algoritma PLS yang berisi prosedur iterasi yang menghasilkan skor variabel laten. Setelah ditemukan skor variabel laten, maka analisis tahap selanjutnya dilakukan.

2. Evaluasi Model dalam SEM PLS

Menurut Haryono (2017) evaluasi model dalam PLS terdiri dari dua tahap yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran (*measurement model*) dan evaluasi *inner model* atau model struktural. Evaluasi terhadap model pengukuran dikelompokkan menjadi evaluasi terhadap model reflektif dan formatif.

a. Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

1) Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

Evaluasi terhadap model indikator reflektif meliputi pemeriksaan *individual item reliability, internal sonsitency / concstruct reliabilty, average variance extracted* dan

discriminant validity. Ketiga pengukuran pertama dikategorikan sebagai *convergent validity*. *Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *individual item reliability*, dapat dilihat dari nilai standarisasi *factor loading* yang menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran indikator dengan konstruknya. Nilai *loading factor* ≥ 0,7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai *loading factor* ≥ 0,5 masih diterima. Bahkan sebagian ahli mentolerir 0,4 dengan demikian nilai kuadrat dari nilai *loading factor* tersebut disebut *communalities*. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variansi yang ada dalam indikator.

Langkah selanjutnya melihat *internal consistency reliabilty* dari nilai Cronbach Alpha dan *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingan Cronbach Alpha dalam SEM karena CR tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. Cronbach Alpha cenderung menaksir lebih rendah dari *construct reliability* dibandingkan *Composite Reliability*.

Interpretasi *Composite Realibility* sama dengan Cronbach Alpha. Nilai batas ≥ 0,7 dapat diterima dan nilai ≥ 0,8 sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai

Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya. Ukuran AVE juga dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score variable latent* dan hasilnya lebih konservatif dibandingankan dengan *composite reliability* (CR). Jika semua indikator distandarkan maka nilai AVE akan sama dengan rata – rata nilai *block communalities*.

Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk / membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.

b. Evaluasi Model Pengukuran Formatif

Pengujian validitas yang biasa dipakai dalam metode klasik tidak bisa dipakai untuk model pengukuran formatif, sehingga konsep reliabilitas (*internal consistency*) dan *construct validity* (seperti *convergent validity* dan *discriminant validity*) tidak memiliki arti ketika model pengukuran bersifat formatif. Dalam model pengukuran yang bersifat formatif, reliabilitas konstruk menjadi tidak relevan lagi dalam menguji kualitas pengukuran. Hal yang perlu dilakukan adalah menggunakan dasar teoritik yang rasional dan pendapat para ahli.

2) Evaluasi *Inner* Model (Model Strukturisasi)

Langkah pertama mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat dari *t test* atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses *boostraping* atau *resampling method*.

Langkah kedua ada adalah mengevaluasi nilai R^2. Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linear yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Kriteria R^2 terdiri dari tiga klasifikasi yaitu nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah . Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size* f^2 .

Dimana R *included* dan R *excluded* adalag R^2 dari variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen tersebut masuk atau dikeluarkan dalam model. Menurut Cohen (1988) dalam Haryono (2017) *effect size* f^2 yang disarankan adalah 0.02, 0.15 dan 0.15 dengan variabel laten eksogen memiliki pengaruh kecil, moderat dan besar pada level struktural. Untuk validasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit* (GOF). GOF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Model GOF ini diperoleh dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai R^2 model.

3.8.5 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Dalam model SEM, Baron dan Kenny (1986) menuturkan konsep dasar analisis yang melibatkan variabel mediator apabila variabel eksogen (independen) mampu mempengaruhi variabel endogen (dependen) melalui variabel lain yang disebut dengan variabel mediator (M). Artinya variabel independen (X) dapat mempengaruhi variabel mediator dan variabel mediator (M) mempengaruhi variabel dependen (Y). Secara visual dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Menurut Baron dan Kenny (1986), peranan variabel sebagai mediator terjadi apabila :

1. Variasi pada variabel independen mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel mediator
2. Variasi pada variabel mediator mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel dependen

3. Ketika variabel mediator dikontrol, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen tidak atau signifikan

Dalam arti variabel independen dapat memprediksi secara langsung variabel dependen, tetapi nilainya lebih kecil dibandingkan dengan nilai prediksi variabel mediatorm m. Ada dua model analisis yang melibatkan variabel mediator :

1. *Full Mediation*, artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel variabel dependen tanpa melalui variabel mediator.
2. *Part Mediation*, artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui/melibatkan variabel mediator.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, kuesioner disebarkan kepada seluruh karyawan PT Sabdo Palon Sukoharjo dengan populasi 151 orang, akan tetapi yang dijadikan sampel pada penelitian ini sejumlah 110 orang. Kemudian kuesioner dibagikan kepada seluruh responden, akan tetapi jumlah kuesioner yang dikembalikan berjumlah 96 kuesioner atau tingkat pengembalian kuesioner penelitian ini adalah 87,27 persen. Sehingga total kuesioner yang dapat dijadikan sumber data dan dapat diolah pada penelitian ini adalah 96 kuesioner. Selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan *software* SEM PLS 3.0.

Adanya tingkat pengembalian kuesioner yang hanya sebesar 87,27 persen tersebut dikarenakan sebagian karyawan yang tidak ikut berpartisipasi mengisi kuesioner, ada yang tidak mengembalikan kuesioner, tidak lengkapnya dalam pengisian kuesioner, tugas lapangan, ataupun pekerjaan yang sangat padat. Sehingga dengan adanya kendala-kendala tersebut menyebabkan sejumlah karyawan tidak dapat terlibat dalam pengisian kuesioner penelitian. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil pengumpulan data dengan kuesioner

Keterangan	Jumlah	Sumber
Kuesioner yang disebar	110	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	9	8,18%
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	5	4,54%
Kuesioner yang memenuhi syarat	96	87,27%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada bagian berikut akan menjelaskan mengenai data-data yang peneliti peroleh dari para responden. Data deskriptif ini dapat digunakan sebagai informasi tambahan dalam memahami hasil penelitian.

4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut merupakan hasil pengelompokkan data responden berdasarkan jenis kelamin yang ditunjukkan pada tabel 4.2

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki – laki	37	38,59%
2.	Perempuan	59	61,41%
Jumlah		96	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden laki-laki lebih sedikit dibanding dengan responden perempuan. Responden laki-laki berjumlah 38,59% sedangkan responden perempuan berjumlah 61,41%.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dalam karakteristik responden berdasarkan usia, peneliti mengkategorikan menjadi 3, yaitu ditunjukkan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	17 – 30 tahun	20	20,83%
2.	31 – 44 tahun	32	33,33%
3	>44 tahun	44	45,84%

Jumlah	96	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.3 menunjukkan sebagian besar responden berumur > 44 tahun dengan jumlah 44 orang (45,84%). Sedangkan yang berusia 31-44 tahun hanya sejumlah 32 orang (33,33%), 17-30 tahun sejumlah 20 orang (20,83%).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut merupakan pengelompokkan data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	Sarjana (S1)	13	13,5%
2.	Diploma (I, II, dan III)	9	9,3%
3.	SMA / SMK	19	19,7%
4.	SMP	24	25%
5	SD	31	32,2%
Jumlah		96	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir dari lulusan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 13 orang atau 13,5%. Sedangkan lulusan Diploma (I, II dan III) dengan jumlah 9 orang atau 9,3%. Responden dengan Pendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 19 orang dengan presentase 19,7% dan SMP sejumlah 24 orang dengan persentase 25% dan lulusan SD sejumlah 31 orang dengan presentase 32,2%.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan

Berikut merupakan pengelompokkan data karakteristik responden berdasarkan bagian pekerjaan. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.5

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan

No.	Bagian Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1.	Divisi Simplisia dan Sortasi	29	30,2%
2.	Divisi Penggilingan	6	6,25%
3.	Divisi *Packaging*	41	42,7%
4.	Divisi Penjualan	20	20,8%
Jumlah		96	100%

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini mengambil sampel dari 4 divisi yang ada. Pada Divisi *Packaging* sejumlah 41 orang atau dengan presentase 42,7%, lalu ada Divisi Simplisia dan Sortasi sejumlah 29 orang dengan presentase 30,2%, Divisi Penjualan sejumlah 20 orang atau dengan presentase 20,8%, dan Divisi Penggilingan sejumlah 6 orang atau dengan presentase 6,25%.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dapat digunakkan untuk mengetahui dan memahami dalam menyajikan sebuah data. Data yang dimaksud adalah rata-rata skor jawaban dari tiap variabel yang digunakkan dalam penelitian ini. Variabel tersebut adalah Penilaian Kinerja, Pemberdayaan Karyawan, Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi. Pengukuran dalam skor jawaban masing-masing variabel menggunakan skor terendah yaitu 1 (sangat tidak setuju) dan skor tertinggi yaitu 5

(sangat setuju). Dikarenakan penelitian ini berperdoman pada skor terendah dan skor tertinggi, maka dapat diperoleh interval sebagai berikut:

Interval = (nilai maksimal – nilai minimal) / (jumlah kelas)

Skor minimum = 1

Skor maksimum= 5

Interval $= \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0{,}8$

Skor item pernyataan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Bobot Penilaian

No.	Keterangan	Bobot Skor
1.	Sangat Rendah	1,00 – 1,79
2.	Rendah	1,80 – 2,59
3.	Sedang	2,60 – 3,39
4.	Tinggi	3,40 – 419
5.	Sangat Tinggi	4,20 – 5,00

Sumber: Data primer diolah, 2018

1. Hasil Analisis Variabel Independen

Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah Penilaian Kinerja (X_1) dan Pemberdayaan Karyawan (X_2), berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel independen.

Tabel 4.7 Hasil Analisis Variabel Penilaian Kinerja (X_1)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
PA1	Supervisor/Atasan menilai saya sudah bekerja dengan standar yang telah ditentukan	4,06	Tinggi
PA2	Supervisor/Atasan menilai kemampuan saya sesuai pada bidang yang saya kerjakan	4,02	Tinggi
PA3	Supervisor/Atasan menilai bahwa saya layak untuk bekerja di perusahaan ini	4,08	Tinggi

PA4	Rekan kerja menilai bahwa saya mudah memberikan kritik dan saran apabila ada kesalahan yang dilakukan karyawan lain	3,95	Tinggi
PA5	Rekan kerja menilai saya memiliki hubungan yang cukup akrab terhadap rekan kerja yang lain	3,98	Tinggi
PA6	Rekan kerja menilai bahwa saya tidak sungkan untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang lain bila ada kesulitan	3,98	Tinggi
PA7	Rekan kerja menilai bahwa saya tidak sungkan untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang lain bila ada kesulitan	4,00	Tinggi
PA8	Komite penilaian menilai dan mengawasi pekerjaan saya dengan sebaik mungkin	3,96	Tinggi
PA9	Komite penilaian menilai dan memahami betul segala kelebihan dan kekurangan pada bidang pekerjaan saya	3,76	Tinggi
PA10	Saya dapat menerima kritik dan saran dari orang lain.	3,84	Tinggi
PA11	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja saya	3,99	Tinggi
PA12	Saya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan	4,06	Tinggi
PA13	Saya bertanggung jawab atas semua tindakan yang dilakukan	4,15	Tinggi
PA14	Bawahan saya menilai saya memiliki rasa hormat dan menghargai terhadap bawahan	4,04	Tinggi
PA15	Bawahan saya menilai bahwa saya menganggap bawahan sudah seperti teman dekat	3,98	Tinggi
PA16	Bawahan menilai saya bahwa saya tidak sungkan mendiskusikan masalah kinerja dan pekerjaannya	4,08	Tinggi
PA17	Saya mendapatkan penilaian dari atasan, rekan, mitra, pelanggan dan bawahan saya	4,14	Tinggi
PA18	Dengan adanya umpan balik 360^0 penilaian dari atasan, rekan kerja dan bawahan membuat kinerja saya menjadi lebih baik	4,15	Tinggi
PA19	Saya merasa metode umpan balik 360^0 ini cocok di	3,98	Tinggi

	terapkan pada saya		
Rata – rata total		4,01	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.7 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (X_1) Penilaian Kinerja termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 4,01. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode PA13 dan PA18 yang menyatakan "Saya bertanggung jawab atas semua tindakan yang dilakukan" dan "Dengan adanya umpan balik 360^0 penilaian dari atasan, rekan kerja dan bawahan membuat kinerja saya menjadi lebih baik" dengan rata-rata 4,15. Sedangkan, penilaian terendah terdapat pada item kuesioner dengan kode PA9 yang menyatakan "Komite penilaian menilai dan memahami betul segala kelebihan dan kekurangan pada bidang pekerjaan saya" dengan skor 3,76. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di PT Sabdo Palon Sukoharjo dinilai cukup berhasil dan efektif karena dengan adanya sistem penilaian kinerja tersebut karyawan menjadi lebih produktif lagi dalam bekerja dan terutama mereka juga akan lebih memiliki rasa komitmen terhadap organisasi. Selain itu dengan adanya umpan balik 360^0 memberikan pengaruh yang baik kepada setiap karyawan PT Sabdo Palon Sukoharjo.

Tabel 4.8 Hasil Analisis Pemberdayaan Karyawan (X_2)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
PK1	Saya percaya yang saya lakukan adalah untuk kesuksesan diri saya sendiri	3,95	Tinggi
PK2	Saya percaya jerih payah dan kinerja yang curahkan ke	3,95	Tinggi

	organisasi akan membuahkan hasil		
PK3	Saya merasa pekerjaan saya selama ini mempunyai arti penting bagi kehidupan saya	3,97	Tinggi
PK4	Saya yakin dengan kemampuan saya untuk bekerja dengan baik	3,89	Tinggi
PK5	Saya yakin mempunyai kapasitas bagus dan tumbuh dengan tantangan baru.	3,93	Tinggi
PK6	Saya yakin kemampuan saya masih bisa bertumbuh kembang	3,93	Tinggi
PK7	Saya memiliki kebebasan, kemandirian dan keleluasaan pada aktivitas kerja saya	3,88	Tinggi
PK8	Saya merasa bila diberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan maka akan mendapat hasil yang lebih baik	3,95	Tinggi
PK9	Saya bebas dalam mengatur penyelesaian pekerjaan mandiri saya	3,84	Tinggi
PK10	Saya merasa kinerja yang telah saya berikan akan memberikan dampak positif pada perusahaan	3,84	Tinggi
PK11	Saya percaya dapat mempengaruhi rekan kerja dan pemimpin dengan mendengarkan ide saya	3,88	Tinggi
PK12	Saya merasa sebagai partisipan yang aktif dalam organisasi, serta cukup berpengaruh dalam pengambilan keputusan dan tindakan	4,04	Tinggi
PK13	Saya merasa pekerjaan yang selama ini saya lakukan memberikan dampak kepada perusahaan	4,06	Tinggi
Rata – rata total		3,93	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.8 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (X_2) Pemberdayaan Karyawan termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3,93. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode PK13 yang menyatakan “Saya merasa

pekerjaan yang selama ini saya lakukan memberikan dampak kepada perusahaan" dengan rata-rata 4,06. Sedangkan, penilaian terendah terdapat pada item kuesioner dengan kode PK9 dan PK10 yang menyatakan "Saya bebas dalam mengatur penyelesaian pekerjaan mandiri saya" dan "Saya merasa kinerja yang telah saya berikan akan memberikan dampak positif pada perusahaan" dengan skor 3,84. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang ada di PT Sabdo Palon Sukoharjo telah memberdayakan mereka semestinya , terlihat dari jawaban respoden yang rata rata cukup tinggi pertama, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. Kedua, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. Ketiga, adanya kebebasan dalam karyawan pada aktivitas kerja nya. Hal itu kedepannya juga akan berpengaruh kepada komitmen organisasi karyawan

2. Hasil Analisis Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* (Z) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel *intervening*.

Tabel 4.9 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
KK1	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang	4,03	Tinggi
KK2	Saya bebas melaksanakan pekerjaan dengan cara saya	4,02	Tinggi
KK3	Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya	3,94	Tinggi
KK4	Saya sudah merasa puas dengan gaji penghasilan yang diterima saat ini	4,01	Tinggi

KK5	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	4,08	Tinggi
KK6	Kebijakan promosi sesuai dengan harapan saya	3,97	Tinggi
KK7	Kondisi kerja yang ada selama ini memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan	3,98	Tinggi
KK8	Lingkungan kerja saya memiliki fasilitas yang memadai	4,08	Tinggi
KK9	Kondisi kerja yang ada saya membuat saya nyaman dan kondusif dalam bekerja	4,05	Tinggi
KK10	Saya memiliki rekan- rekan kerja yang ramah dan bersahabat	3,99	Tinggi
KK11	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik	4,01	Tinggi
KK12	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja	4,11	Tinggi
KK13	Saya merasa cocok dengan jenis pekerjaan saya	4,16	Tinggi
KK14	Saya merasa bakat dan kemampuan saya bisa terasah di bidang pekerjaan saya	4,14	Tinggi
KK15	Saya mau melakukan pekerjaan saya ini karena sesuai dengan minat saya	4,14	Tinggi
Rata – rata total		4,05	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.9 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (Z) kepuasan kerja termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 4,05. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode KK13 yang menyatakan “Saya merasa cocok dengan jenis pekerjaan saya” dengan rata-rata 4,16. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan dan karyawan merasa cocok dengan jenis pekerjaannya. Hal ini akan memberikan dampak positif pada perusahaan

3. Hasil Analisis Variabel Dependen

Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel dependen.

Tabel 4.10 Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasi (Y)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
KO1	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.	3,98	Tinggi
KO2	Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini.	4,02	Tinggi
KO3	Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya	4,09	Tinggi
KO4	Saat ini tetap bekerja di organisasi merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.	4,02	Tinggi
KO5	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini.	3,99	Tinggi
KO6	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang	4,02	Tinggi
KO7	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.	4,09	Tinggi
KO8	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya	4,01	Tinggi
KO9	Saya merasa telah bekerja di perusahaan ini dengan rasa tanggung jawab yang tinggi	4,08	Tinggi
Rata – rata total		4,03	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.10 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (Y) komitmen organisasi termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 4,03. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode KO3 dan KO7 yang menyatakan

"Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya" dan "Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya." dengan rata-rata 4,09. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PT Sabdo Palon Sukoharjo sudah memiliki rasa komitmen yang tinggi pada organisasi. Bukan hanya itu saja sistem penilaian kinerja, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja mempengaruhi langsung akan rasa berkomitmen organisasi. Dengan hal itu perusahaan telah berhasil membuat karyawan untuk bergantung pada organisasi, memberikan arti penting pada karyawannya dan membuat karyawan berkomitmen pada organisasi. Sehingga hal ini dapat dilihat dari penilaian yang tinggi pada item kuesioner dengan kode KO3 dan KO7

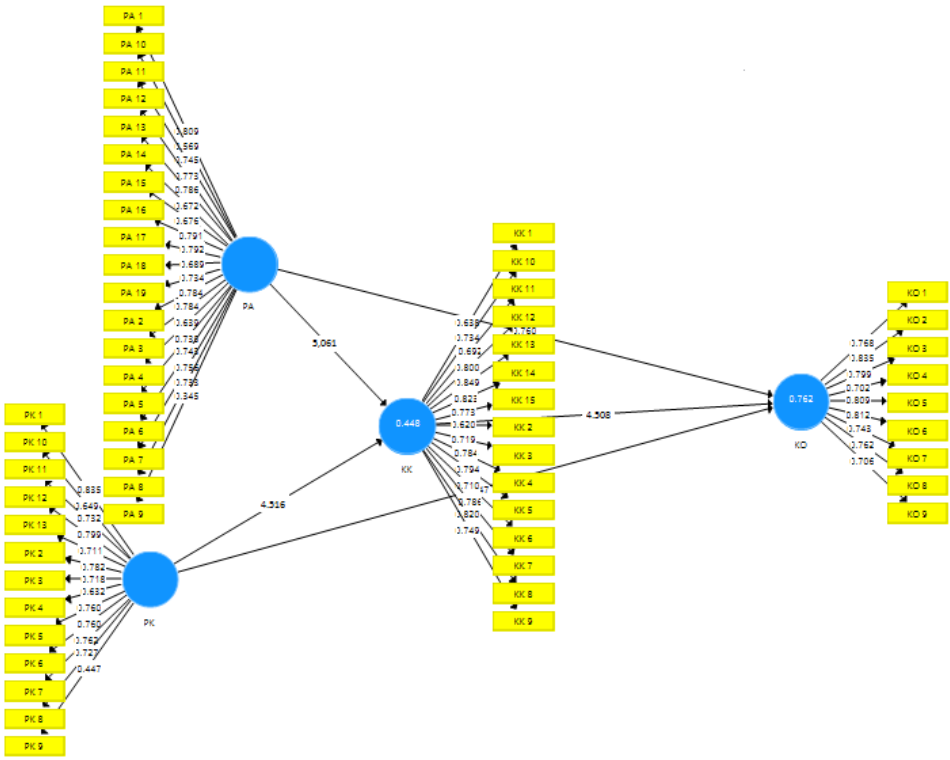
4.2 Evaluasi Model Pengukuran *(outer model)*

Dalam evaluasi model pengukuran *(outer model)* ini akan menunjukkan pengukuran yang menghasilkan uji validitas dan reliabilitas. Berikut dibawah ini merupakan pengujian *outer model*

4.2.1 *Convergent Validity*

Menurut Haryono (2017), *convergent validity* digunakan untuk mengukur nilai korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Kita dapat mengevaluasi *convergent validity* dari pengecekan *individual item reliability* dengan melihat dari nilai standarisasi *loading factor* yang menjelaskan nilai korelasi antara setiap item pengukuran indikator dan konstruk. Hal ini dapat dikatakan ideal apabila Nilai *loading factor* $\geq$ 0,7, yang artinya bahwa indikator tersebut valid. Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS.

Gambar 4.1 Hasil uji *Outer Model* (Model Pengukuran)



Sumber data primer diolah, 2018

Dilihat dari gambar 4.1, hasil menunjukan bahwa dari 56 item keseluruhan variabel, sebanyak 46 item memiliki nilai diatas 0,7, sebanyak 9 item memiliki nilai diatas 0,6, sebanyak 1 item memiliki nilai diatas 0,5. Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk independen Penilaian Kinerja disajikan dalam tabel 4.11.

Tabel 4.11 Nilai *loading factor* konstruk independen Penilaian Kinerja

Kode Item	Pernyataan	*Loading factor*	Kriteria
PA1	Supervisor/Atasan menilai saya sudah bekerja dengan standar yang telah ditentukan	0,809	Valid

PA2	Supervisor/Atasan menilai kemampuan saya sesuai pada bidang yang saya kerjakan	0,784	Valid
PA3	Supervisor/Atasan menilai bahwa saya layak untuk bekerja di perusahaan ini	0,639	Valid
PA4	Rekan kerja menilai bahwa saya mudah memberikan kritik dan saran apabila ada kesalahan yang dilakukan karyawan lain	0,738	Valid
PA5	Rekan kerja menilai saya memiliki hubungan yang cukup akrab terhadap rekan kerja yang lain	0,743	Valid
PA6	Rekan kerja menilai bahwa saya tidak sungkan untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang lain bila ada kesulitan	0,756	Valid
PA7	Rekan kerja menilai bahwa saya tidak sungkan untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang lain bila ada kesulitan	0,738	Valid
PA8	Komite penilaian menilai dan mengawasi pekerjaan saya dengan sebaik mungkin	0,845	Valid
PA9	Komite penilaian menilai dan memahami betul segala kelebihan dan kekurangan pada bidang pekerjaan saya	0,569	Valid
PA10	Saya dapat menerima kritik dan saran dari orang lain.	0,745	Valid
PA11	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja saya	0,773	Valid
PA12	Saya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan	0,786	Valid
PA13	Saya bertanggung jawab atas semua tindakan yang dilakukan	0,672	Valid
PA14	Bawahan saya menilai saya memiliki rasa hormat dan menghargai terhadap bawahan	0,676	Valid
PA15	Bawahan saya menilai bahwa saya menganggap bawahan sudah seperti teman dekat	0,791	Valid
PA16	Bawahan menilai saya bahwa saya tidak sungkan mendiskusikan masalah kinerja dan pekerjaannya	0,792	Valid
PA17	Saya mendapatkan penilaian dari atasan, rekan, mitra, pelanggan dan bawahan saya	0,689	Valid

PA18	Dengan adanya umpan balik 360^0 penilaian dari atasan, rekan kerja dan bawahan membuat kinerja saya menjadi lebih baik	0,734	Valid
PA19	Saya merasa metode umpan balik 360^0 ini cocok di terapkan pada saya	0,784	Valid

Dilihat dari tabel 4.11, hasil analisis menunjukan bahwa nilai *loading factor* untuk konstruk independen Penilaian Kinerja memiliki nilai diatas 0,5 sejumlah 1 item yaitu dengan kode PA9, nilai diatas 0,6 yaitu berjumlah 4 item pernyataan, dan nilai diatas 0,7 berjumlah 14 item pernyataan.

Untuk konstruk independen Pemberdayaan Karyawan dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Nilai *loading factor* konstruk independen Pemberdayaan Karyawan

Kode Item	Pernyataan	*Loading Factor*	Kriteria
PK1	Saya percaya yang saya lakukan adalah untuk kesuksesan diri saya sendiri	0,835	Valid
PK2	Saya percaya jerih payah dan kinerja yang curahkan ke organisasi akan membuahkan hasil	0,782	Valid
PK3	Saya merasa pekerjaan saya selama ini mempunyai arti penting bagi kehidupan saya	0,718	Valid
PK4	Saya yakin dengan kemampuan saya untuk bekerja dengan baik	0,632	Valid
PK5	Saya yakin mempunyai kapasitas bagus dan tumbuh dengan tantangan baru.	0,760	Valid
PK6	Saya yakin kemampuan saya masih bisa bertumbuh kembang	0,760	Valid
PK7	Saya memiliki kebebasan, kemandirian dan keleluasaan pada aktivitas kerja saya	0,762	Valid

PK8	Saya merasa bila diberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan maka akan mendapat hasil yang lebih baik	0,727	Valid
PK9	Saya bebas dalam mengatur penyelesaian pekerjaan mandiri saya	0,747	Valid
PK10	Saya merasa kinerja yang telah saya berikan akan memberikan dampak positif pada perusahaan	0,649	Valid
PK11	Saya percaya dapat mempengaruhi rekan kerja dan pemimpin dengan mendengarkan ide saya	0,732	Valid
PK12	Saya merasa sebagai partisipan yang aktif dalam organisasi, serta cukup berpengaruh dalam pengambilan keputusan dan tindakan	0,799	Valid
PK13	Saya merasa pekerjaan yang selama ini saya lakukan memberikan dampak kepada perusahaan	0,711	Valid

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan dari tabel 4.12, hasil analisis menunjukan bahwa nilai *loading factor* untuk konstruk independen Pemberdayaan Karyawan memiliki nilai diatas 0,6 yaitu berjumlah 2 item pernyataan, dan nilai diatas 0,7 berjumlah 11 item pernyataan.

Untuk konstruk *intervening* kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai *loading factor* konstruk *Intervening* Kepuasan Kerja

Kode	Pernyataan	*Loading Factor*	Kriteria
KK1	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang	0,638	Valid
KK2	Saya bebas melaksanakan pekerjaan dengan cara saya	0,620	Valid
KK3	Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya	0,719	Valid
KK4	Saya sudah merasa puas dengan gaji penghasilan yang diterima saat ini	0,784	Valid
KK5	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tuntutan	0,794	Valid

	pekerjaan yang dibebankan kepada saya		
KK6	Kebijakan promosi sesuai dengan harapan saya	0,742	Valid
KK7	Kondisi kerja yang ada selama ini memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan	0,786	Valid
KK8	Lingkungan kerja saya memiliki fasilitas yang memadai	0,820	Valid
KK9	Kondisi kerja yang ada saya membuat saya nyaman dan kondusif dalam bekerja	0,749	Valid
KK10	Saya memiliki rekan- rekan kerja yang ramah dan bersahabat	0,734	Valid
KK11	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik	0,692	Valid
KK12	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja	0,800	Valid
KK13	Saya merasa cocok dengan jenis pekerjaan saya	0,849	Valid
KK14	Saya merasa bakat dan kemampuan saya bisa terasah di bidang pekerjaan saya	0,823	Valid
KK15	Saya mau melakukan pekerjaan saya ini karena sesuai dengan minat saya	0,773	Valid

Berdasarkan dari tabel 4.13, hasil analisis menunjukan bahwa nilai *loading factor* untuk konstruk *intervening* Kepuasan Kerja memiliki nilai diatas 0,6 yaitu berjumlah 3 item pernyataan, dan nilai diatas 0,7 berjumlah 12 item pernyataan. Untuk konstruk *intervening* kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14 Nilai *loading factor* konstruk Dependen Komitmen Organisasi

Kode	Pernyataan	*Loading Factor*	Kriteria
KK1	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang	0,768	Valid
KK2	Saya bebas melaksanakan pekerjaan dengan cara saya	0,835	Valid
KK3	Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya	0,799	Valid

KK4	Saya sudah merasa puas dengan gaji penghasilan yang diterima saat ini	0,702	Valid
KK5	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	0,809	Valid
KK6	Kebijakan promosi sesuai dengan harapan saya	0,812	Valid
KK7	Kondisi kerja yang ada selama ini memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan	0,743	Valid
KK8	Lingkungan kerja saya memiliki fasilitas yang memadai	0,762	Valid
KK9	Kondisi kerja yang ada saya membuat saya nyaman dan kondusif dalam bekerja	0,706	Valid

Berdasarkan dari tabel 4.14, hasil analisis menunjukan bahwa nilai *loading factor* untuk konstruk dependen komitmen organisasi memiliki nilai diatas 0,7 berjumlah 9 item pernyataan.

4.2.2 *Discriminant Validity*

Menurut Haryono (2017) *Discriminant validity* akan terjadi apabila ada perbedaan dua instrument dalam mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak ada korelasi. *Discriminant validity* berasal dari model pengukuran refleksif indikator yang dievaluasi dengan *cross loading* lalu dibandingkan dengan nilai AVE dengan kuadrat. Jika nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar disbanding nilai korelasi antar konstruk dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Metode menilai *discriminant validity* ini skor yang diperoleh harus > 0,7. Hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Tabel nilai *cross loading*

	Kepuasan	Komitmen	Penilaian	Pemberdayaan

	Kerja (KK)	Organisasi (KO)	Kinerja (PA)	Karyawan (PK)
Kepuasan Kerja (KK)	**0,755**			
Komitmen Organisasi (KO)	0,709	**0,772**		
Penilaian Kinerja (PA)	0,540	0,800	**0,721**	
Pemberdayaan Karyawan (PK)	0,667	0,708	0,850	**0,723**

Sumber data primer diolah, 2018

Dapat kita lihat berdasarkan pada tabel 4.15, nilai *cross loading* tersebut berarti bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk dependen masing-masing dan membuktikan bahwa seluruh item yang dinilai dengan *discriminant validity* adalah valid.

4.2.3 *Composite Reliability*

Composite Reliability (CR) merupakan metode untuk menguji reliabilitas yang dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk yang terdapat pada Smart PLS. Dalam buku Haryono (2017) suatu konstruk dapat dikatakan reliabel apabila nilai batas ≥ 0,7 dapat diterima dan nilai ≥ 0,8 sangat memuaskan.

Berikut dibawah merupakan tabel 4.16 yang memuat hasil analisis *compsite reliability.*

Tabel 4.16 *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	*Rho_A*	*Composite Reliability*
Kepuasan	0,945	0,949	0,952

Kerja (KK)			
Komitmen Organisasi (KO)	0,915	0,917	0,930
Penilaian Kinerja (PA)	0,947	0,955	0,953
Pemberdayaan Karyawan (PK)	0,923	0,932	0,933

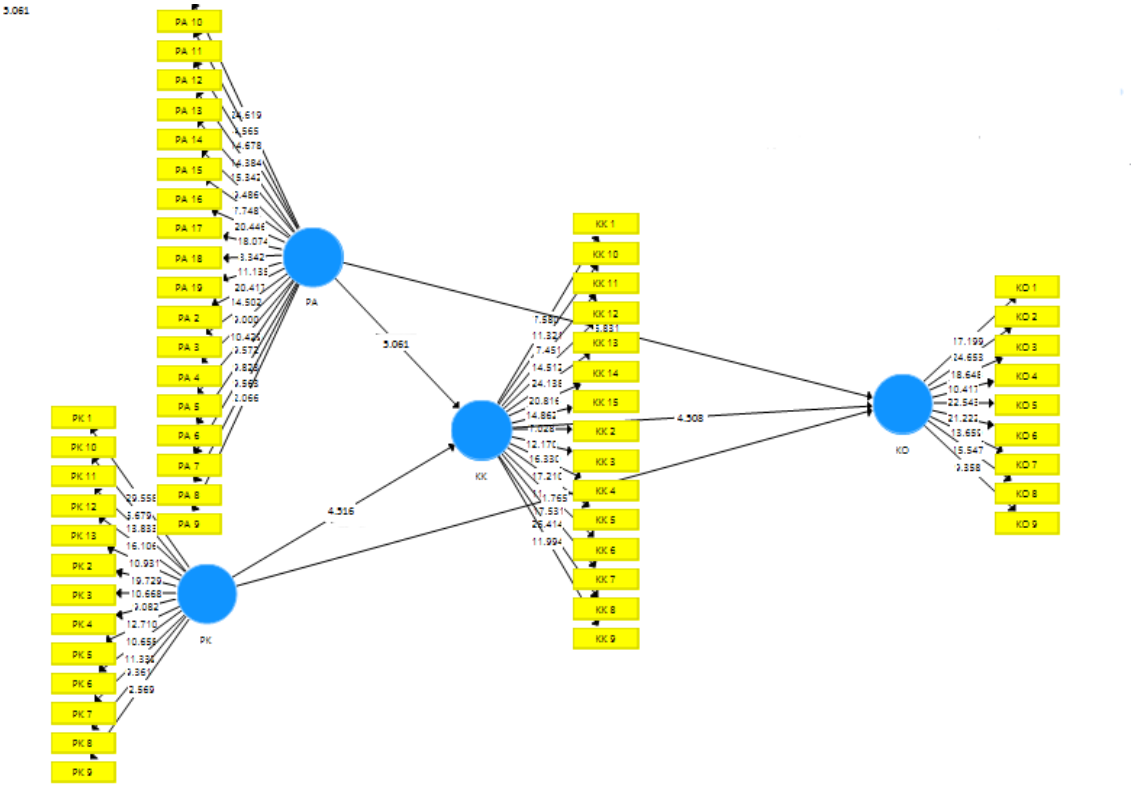
Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan dari tabel 4.16, analisis menunjukan bahwa metode *composite reliability* menghasilkan di setiap masing-masing indikator memiliki nilai/skor diatas 0,7. Hal ini berarti bahwa seluruh indikator variabel dinyatakan reliabel.

4.2.4 *Second Order Confirmatory Analysis*

Signifikansi indikator penyusun endogen dapat dilihat dari nilai t-statistik. Apabila t-*value* > t-tabel, maka semua indikator dapat signifikan mengukur konstruk endogen. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Hasil model setelah dilakukan uji *boostraping* terdapat pada gambar 4.2.

Gambar 4.2 Hasil analisis *boostraping*



Sumber data primer diolah, 2018

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *boostraping*. Prosedur *boostraping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling boostrap*, nilai signifikansi yang digunakan t-*value* adalah 1,96 (*significance level* = 5).

Tabel 4.17 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.17 *Path coefficient* pengukuran signifikansi (t – statistik) *second order*

	Original Sample	*Sample Mean*	*Standard Deviation*	*T Statistic*	*P Values*	Uji Signifikansi
KK – KO	0,464	0,469	0,103	4,508	0,000	Signifikan
PA – KK	0,854	0,854	0,057	5,061	0,000	Signifikan

PA – KO	0,760	0,747	0,111	6,856	0,000	Signifikan
PK– KK	0,750	0,736	0,166	4,516	0,000	Signifikan
PK – KO	0,241	0,239	0,094	2,565	0,011	Signifikan

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t-statistik > 1,96 dan p – *values* < 0,05.

4.3 Pengujian Model Strukutral *(inner model)*

Menurut Haryono (2017) langkah pertama mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang menggambarkan besarnya nilai hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat dari *t test* atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses *boostraping* atau *resampling method*. Model struktural dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q Square test* untuk Q^2 *predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *index quality* dan *Sobel test* untuk uji mediasi.

4.3.1 R-*Square* (R^2)

Evaluasi nilai R^2. Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linier yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) kriteria R^2 terdiri dari tiga klasifikasi yaitu nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen

terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size* f^2. Berikut tabel 4.18 yang memuat nilai $R^{2.}$

Tabel 4.18 R – Square

Item	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,448	0,436
Komitmen Organisasi	0,762	0,754

Sumber data primer diolah, 2018

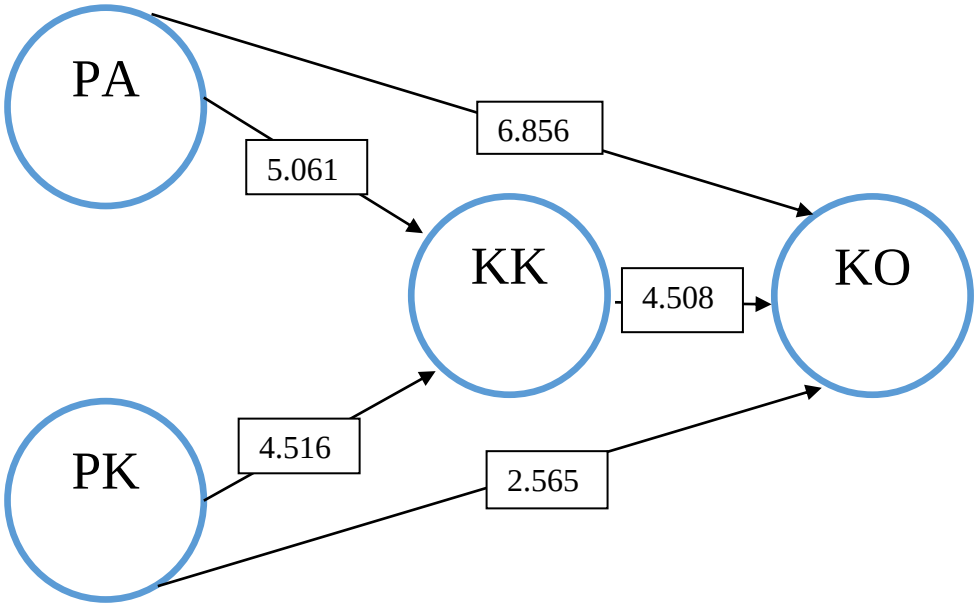
Berdasrkan tabel 4.8 hasil R^2 menunjukkan bahwa besar nilai pada item kepuasan kerja yaitu 0,448. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 44,8% variabel penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pada penelitian ini. R square pada item komitmen organisasi yaitu sebesar 0,762. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 76,2% variabel penilaian kinerja, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pada penelitian ini.

4.3.2 Uji Signifikansi (*Boostraping*)

Uji signifikansi *boostraping* digunakan untuk pengujian mengenai suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-*values*. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling boostrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi yang

digugnakan (*two tailed*) t- *value* adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai t-*statistic* harus lebih besar dari 1,96.

Gambar 4.3 Hasil uji hipotesis



Sumber data primer diolah, 2018

Tabel 4.19 Hasil t-statistik

	Original Sample	*Sample Mean*	*Standard Deviation*	*T Statistic*	*P Values*
KK – KO	0,464	0,469	0,103	4,508	0,000
PA – KK	0,854	0,854	0,057	5,061	0,000
PA – KO	0,760	0,747	0,111	6,856	0,000
PK– KK	0,750	0,736	0,166	4,516	0,000
PK – KO	0,241	0,239	0,094	2,565	0,011

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 4.19, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut:

a. Hipotesis 1: Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen organisasi

1) Hipotesis 1: Terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi.

Ha : Terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi.

2) Kriteria

Jika t statistik >1,96 dan p *value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar 6,856 > 1,96 dan p *value* 0,000 <0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi "Terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi." **terbukti** dan dinyatakan terdapat pengaruh dari penilaian terhadap komitmen organisasi.

b. Hipotesis 2: Pengaruh Pemberdayaan karyawan Terhadap Komitmen organisasi

1) Hipotesis 2: Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

Ha : Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

2) Kriteria

Jika t statistik >1,96 dan p *value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar 2,565 > 1,96 dan p *value* 0,011 <0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi "Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi." **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

c. Hipotesis 3: Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

1) Hipotesis 3: Diduga terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.

Ha : Terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.

2) Kriteria

Jika t statistik >1,96 dan p *value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar 4,516 > 1,96 dan p *value* 0,000 <0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi "Terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja." **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.

d. Hipotesis 4: Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

1) Hipotesis 4: Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.

Ha : Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.

2) Kriteria

Jika t statistik >1,96 dan p *value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar 4,516 > 1,96 dan p *value* 0,000 <0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi "Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja." **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.

e. Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

1) Hipotesis 5: Terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Ha : Terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

2) Kriteria

Jika t statistik >1,96 dan p *value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar 4,508 > 1,96 dan p *value* 0,000 <0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi "Terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi." **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

4.3.3 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Tabel 4.20 Hasil t-statistik dengan efek mediasi

	Original Sample	*Sample Mean*	*Standard Deviation*	*T Statistic*	*P Values*
PA – KK – KO	0,187	0,195	0,059	3,191	0,002
PK – KK – KO	0,348	0,348	0,119	2,924	0,004

Berdasarkan tabel 4.20 hasil menunjukkan bahwa t-statistik kepuasan kerja memediasi penilaian kinerja dan komitmen organisasi bernilai 3,191 yang artinya signifikan karena >1,96. Serta kepuasan kerja memediasi pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi memiliki nilai 2,924 yang artinya signifikan karena >1,96.

f. Hipotesis 6: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh dari Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen Organisasi

1) Hipotesis 6: kepuasan kerja memediasi pengaruh dari *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

Ho : Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi.

Ha : kepuasan kerja memediasi pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi.

2) Kriteria

Jika t statistik >1,96 dan p *value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar 3,191 > 1,96 dan p *value* 0,002 <0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi "Kepuasan kerja memediasi pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi" **terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi.

g. Hipotesis 7: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi

1) Hipotesis 7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

Ho : Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

Ha : Kepuasan kerja memediasi pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

2) Kriteria

Jika t statistik >1,96 dan p *value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar 2,924 > 1,96 dan p *value* 0,004 <0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi "Kepuasan kerja memediasi pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi" **terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja telah memediasi pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komimen organisasi.

4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut dibawah ini merupakan rekapitulasi hasil uji hipotesis dalam bentuk tabel seperti dibawah ini:

Tabel 4.21 Hasil uji hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi	Terbukti
H2: Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi	Terbukti
H3: Terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H4: Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap	Terbukti

kepuasan kerja	
H5: Terdapat pengaruh dari dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	Terbukti
H6: Terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	Terbukti
H7: Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	Terbukti

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh dari Penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil Uji hipotesis 1 dapat diketahui bahwa ada hubungan variabel penilaian kinerja terhadap komiitmen organisasi. Nilai p *values* menunjukkan sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t statistik sebesar 6,856 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level 5%.* Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 1 terbukti dan terdapat pengaruh positif yang signifikan. Selain itu, berdasarkan pada Tabel 4.7 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (X_1) Penilaian Kinerja termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 4,01. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode PA13 dan PA18 yang menyatakan "Saya bertanggung jawab atas semua tindakan yang dilakukan" dan "Dengan adanya umpan balik 360^0 penilaian dari atasan, rekan kerja dan bawahan membuat kinerja saya menjadi lebih baik" dengan rata-rata 4,15. Sedangkan, penilaian terendah terdapat pada item kuesioner dengan kode PA9 yang menyatakan "Komite penilaian menilai

dan memahami betul segala kelebihan dan kekurangan pada bidang pekerjaan saya" dengan skor 3,76. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di PT Sabdo Palon Sukoharjo dinilai cukup berhasil dan efektif karena dengan adanya sistem penilaian kinerja tersebut karyawan menjadi lebih produktif lagi dalam bekerja dan terutama mereka juga akan lebih memiliki rasa komitmen terhadap organisasi. Selain itu dengan adanya umpan balik 360^0 memberikan pengaruh yang baik kepada setiap karyawan PT Sabdo Palon Sukoharjo

Hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh positif ini memiliki arti bahwa dengan adanya umpan balik 360^0 memberikan pengaruh yang baik kepada setiap karyawan PT Sabdo Palon Sukoharjo. Karena, dengan adanya sistem ini membuat setiap karyawan merasa diberikan kesempatan dan ada kepuasan tersendiri untuk menilai rekan sejawat, pimpinan, maupun bawahan. Selain itu, memudahkan perusahaan dalam menilai karyawan dan dapat digunakan menjadi bahan pertimbangan. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yang pernah dilakukan seperti, Singh, dkk (2013) yang berjudul "*The Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment of Bank Employees*." Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap komitmen organisasi karyawan bank.

Penelitian yang dilakukan oleh Saxena hena dan Rai himanshu (2014) yang berjudul "*Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment and Job Satisfaction*." Dari hasil yanhg didapat diperoleh Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap

komitmen organisasi. Kemudian, penelitian yang telah dilakukan oleh Amanda Meilitha dan Jerry marcelinius Logahan di tahun 2013 yang berjudul "Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja, Perencanaan Karir, Dan Partisipasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Logitech Saptanugraha." Memperoleh hasil bahwa penilaian kinerja, perencanaan karir, dan partisipasi karyawan berpengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Logitech Saptanugraha. Penelitian yang telah dilakukan oleh Agyare, dkk di tahun 2016 yang berjudul "*The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana.*" Studi mengungkap hal itu pada kepuasan kerja karyawan yang berhubungan positif dan dipengaruhi oleh keadilan dalam sistem penilaian, yang menghubungkan penilaian dengan promosi, kejelasan peran dan umpan balik tentang kinerja mereka. Penelitian itu juga mengungkapkan komitmen karyawan berhubungan positif dan dipengaruhi oleh hubungan penilaian dengan gaji, identifikasi kebutuhan pelatihan, kejelasan tujuan penilaian kinerja dan keterlibatan karyawan di perumusan alat penilaian. Hal ini dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang baik dan ada umpan balik 360 derajat membuat karyawan lebih nyaman sehingga karyawan lebih komitmen terhadap organisasi karena merasa dilibatkan dan diberi kesempatan. Oleh karena itu PT Sabdo Palon Sukoharjo agar tetap menjaga komitmen karywan terhadap organisasi dengan sistem penilaian yang jelas, melibatkan sekaligus memberikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan penilaian kinerja, dan umpan balik 360 derajat.

4.4.2 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil olah data variabel pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi diperoleh p *values* yaitu 0,011 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05 dan nilai t-statistik 2,565 dengan nilai *two tailed* 1,96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis 2 "Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi" terbukti. Dari sebelum hasil analisis hipotesis, pada tabel 4.8 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (X_2) Pemberdayaan Karyawan termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3,93. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode PK13 yang menyatakan "Saya merasa pekerjaan yang selama ini saya lakukan memberikan dampak kepada perusahaan" dengan rata-rata 4,06. Sedangkan, penilaian terendah terdapat pada item kuesioner dengan kode PK9 dan PK10 yang menyatakan "Saya bebas dalam mengatur penyelesaian pekerjaan mandiri saya" dan "Saya merasa kinerja yang telah saya berikan akan memberikan dampak positif pada perusahaan" dengan skor 3,84. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang ada di PT Sabdo Palon Sukoharjo telah memberdayakan mereka semestinya , terlihat dari jawaban respoden yang rata rata cukup tinggi pertama, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. Kedua, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. Ketiga, adanya kebebasan dalam karyawan pada aktivitas kerja nya. Sehingga hal ini kedepannya mampu mempengaruhi rasa komitmen organisasi pada karyawan

Berdasarkan hasil analisis hipotesis ke 2, penelitian ini didukung oleh Iman dan Wayan di tahin 2018, yang berjudul "*The Effevt Of Job Enrichment and Employee Empowerment to Organizational Commitment with Work Motivation as a Mediation*." Hasil penelitian diperoleh bahwa Pengaruh dari *Job Enrichment* dan *Employee Empowerment* terhadap komitmen kerja dengan motivasi kerja sebagai mediasi diperoleh hasil bahwa kesemua nya berpengaruh positif dengan semua. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Jalal Hanasya di tahun 2016 diperoleh hasil yang positif. Dimana penelitian tersebut berjudul "*Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Malaysia.*" Temuan menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh *Teamwork* pada *Organizational commitment* juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa *Employee training* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pada sebuah penelitian yang telah dilakukan Fitriah dan I gede di tahun 2015 yang berjudul "PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL SEKRETARIAT PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTA DENPASAR." Didapat hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh pada komitmen organisasi melaliu kepuasan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja akan meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaan sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh

Intan Magdalena di tahun 2014 yang berjudul "*EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN BANK INDONESIA REPRESENTATIVE IN NORTH SULAWESI*.". Hasilnya berdasarkan metode pengumpulan data yang diolah menggunakan *Interview In-Depth*. Dalam temuan, ada pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan pada komitmen organisasi, terutama dalam dimensi normatif. Hal ini karena strategi pemberdayaan yang diimplementasikan seperti pelatihan, pendidikan, motivasi dan sistem penghargaan di Bank Indonesia mengharuskan karyawan untuk meningkatkan rasa penentuan nasib sendiri dan *self-efficacy* untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan

Dapat kita lihat bahwa karyawan PT Sabdo Palon Sukoharjo memberikan skor dengan kategori tinggi pada variabel ini, yang berarti mereka menganggap bahwa pemberdayaan karyawan di perusahaan ini sudah baik. Akan tetapi, pihak perusahaan alangkah baiknya untuk terus memberdayakan karyawan agar perusahaan semakin maju dan karyawan merasa memiliki perusahaan PT Sabdo Palon Sukoharjo.

4.4.3 Pengaruh dari Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pada hasil uji hipotesis ke 3 yaitu pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dapat diketahui bahwa Nilai p *values* menunjukkan sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai t statistik sebesar 5,061 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level 5*%. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke 3 terbukti dan dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengujian hipotesis ke 3 ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Seperti

penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmed khan (2014) pada penelitiannya berjudul "*Impact of Performance Appraisal System on Job Satisfaction at karachi port trust*." Hasil dari penelitian tersebut adalah penilaian kinerja memiliki dampak positif pada variabel dependen yang mana adalah kepuasan kerja. Lalu, Penelitian yang dilakukan oleh Armana thoyib di tahun 2013 berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang." Berdasarkan penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Malang.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Cindi, dkk (2015) berjudul "PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)." Diperoleh hasil yaitu bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja terhadap kinerja karyawan setiap variabelnya memiliki pengaruh yang positif. Penelitian yang telah dilakukan oleh Rafique di tahun 2013 yang berjudul "*Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal Process on Job Satisfaction in Pakistani Banking Sector."* Hubungan positif telah ditemukan antara proses penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan retensi karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Wahjono, dkk pada tahun 2016 yang berjudul "*The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company*." Penelitian ini ditemukan bahwa kualitas hubungan supervisor-karyawan adalah

peran penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan karyawan dan efektivitas penilaian kinerja dalam suatu organisasi. Terakhir, penelitian ini juga akan memberikan saran tentang bagaimana meningkatkan hubungan supervisor - karyawan di mana dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja di antara karyawan di perusahaan milik negara

Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja PT Sabdo Palon Sukoharjo. Hal ini juga dapat kita lihat dari skor kuesioner variabel penilaian kinerja dan kepuasan kerja yang termasuk kategori tinggi. Oleh karena itu perusahaan sudah seharusnya untuk meningkatkan kepuasan kerja setiap karyawan dengan penilaian kerja yang baik. Jika kepuasan kerja karyawan ikut meningkat maka seseorang karyawan akan menaruh rasa setia/ berkomitmen dengan perusahaan.

4.4.4 Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil olah data variabel pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh p *values* yaitu 0,000 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05. Nilai t statistik sebesar 4,516 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level 5*%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis 4 “Terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja” terbukti dan dapat dikatakan memiliki pengaruh yang positif. Penelitian yang dilakukan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu tersebut pernah dilakukan oleh Elbeyi dkk (2011) yang berjudul “*The effects of employee*

empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey." Hasilnya adalah *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dengan Temuan - Temuan menunjukkan bahwa aspek paling positif yang terkait dengan kepuasan kerja adalah hubungan dengan rekan kerja dan kondisi fisik. Penelitian yang telah dilakukan oleh Syed waqar di tahun 2011 yang berjudul "*Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry*." Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasilnya juga mengkonfirmasi perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan laki-laki dan perempuan.

Penelitian yang telah dilakukan Bariya, dkk (2015) yang berjudul "PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN, PT Bank BRI (Persero) Tbk. Cabang Ahmad Yani Makassar." Hasil analisis dengan menggunakan WarpPLS Versi 5.0. menunjukan bahwa hipotesis pertama ditolak karena Arti pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kedua diterima karena Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis Ketiga ditolak karena Kebebasan diri memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis Keempat ditolak karena memiliki dampak pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian yang telah dilakukan oleh Wahjono, dkk pada tahun 2016 yang berjudul "*The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company*." Penelitian ini ditemukan bahwa kualitas hubungan supervisor-karyawan adalah

peran penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan karyawan dan efektivitas penilaian kinerja dalam suatu organisasi. Terakhir, penelitian ini juga akan memberikan saran tentang bagaimana meningkatkan hubungan supervisor - karyawan di mana dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja di antara karyawan di perusahaan milik negara. Penelitian yang dilakukan oleh Amir dan Amen di tahun 2014 yang penelitian tersebut berjudul "*The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study*." Studi ini juga meninjau keuntungan & kerugian pemberdayaan karyawan, Mengapa Pemberdayaan karyawan dan praktik Pemberdayaan gagal di beberapa organisasi modern seperti Walt Disney Company dan TOYOTA Company. Berdasarkan studi deskriptif, peneliti telah mengembangkan tiga pedoman utama untuk dibuat pemberdayaan efektif yang mengarah pada tingkat tinggi untuk kepuasan kerja. Pedoman umum untuk Memberdayakan Manajer, pedoman untuk delegasi dan pedoman untuk kepemimpinan partisipatif.

Berdasarkan penjelasan pargaraf sebelumnya, pemberdayaan pada karyawan penting untuk dilakukan. Hal ini bertujuan agar karyawan lebih produktif, dilibatkan dalam perusahaan, merasa dianggap, dan lain sebagainya. Sehingga, karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan di PT Sabdo Palon Sukoharjo. Apabila, karyawan merasa puas dengan suatu perusahaan, memungkinkan karyawan tersebut untuk komit terhadap organisasi/perusahaan lebih tinggi. Oleh karena itu, PT Sabdo Palon Sukoharjo tetap berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberdayakan karyawan sebaik-baiknya.

4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil olah data variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh p *values* yaitu 0,000 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05. Nilai t statistik sebesar 4,508 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level 5*%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis 5 "Terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komtimen organisasi" terbukti dan dapat dikatakan bahwa ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Berpedoman pada hasil analisis penelitian, nilai rata-rata persepsi responden terhadap pernyataan pada kuesioer kepuasan kerja termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 4,05. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode KK13 yang menyatakan "Saya merasa cocok dengan jenis pekerjaan saya" dengan rata-rata 4,16. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan dan karyawan merasa cocok dengan jenis pekerjaannya. Hal ini akan memberikan dampak positif pada perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung dengan hasil penelitian ini, diantaranya yaitu yang telah dilakukan oleh Faisal, dkk di tahun 2014 berjudul "*Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in IT Sector Employees of Pakistan*." Hasil yang diperoleh Aada hubungan yang signifikan antara variabel independen (Kepuasan Kerja) dan variabel independen (Komitmen Organisasi). Matriks korelasi juga menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pada sebuah penelitian di Bali yang dilakukan oleh Ni Made dan I gede di tahun 2014, pada

penelitiannya berjudul "PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KUALITAS LAYANAN." Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional maupun kualitas layanan sementara komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Mehmeh, dkk (2012) di Turkey yang berjudul "*The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research*." Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berbakat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Serap dan Tuncay di tahun 2017 *"The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel.*" Dari hasil analisis, tidak ada pengaruh signifikan yang signifikan dari kepuasan intrinsik pada komitmen organisasi ditemukan. Hanya kepuasan ekstrinsik yang secara signifikan berpengaruh negatif pada komitmen berkelanjutan dan efek positif pada komitmen normatif. Dengan kata lain, peningkatan tingkat kepuasan ekstrinsik menyebabkan penurunan komitmen kontinuan dan peningkatan komitmen normatif. Hal ini berarti apabila kepuasan kerja karyawan meningkat maka akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap suatu organisasi. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap suatu organisasi, seperti yang dilakukan PT Sabdo Palon Sukoharjo yang meningkatkan kepuasan kerja masing-masing karyawan sudah termasuk dalam kategori yang baik. Oleh karena itu dibuktikan dengan hasil analisis dan uji hipotesis bahwa karyawan PT Sabdo Palon memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

4.4.6 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh dari Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis kepuasan memediasi pengaruh dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil yang didapatkan merujuk pada tabel 4.19 pengaruh langsung dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi yaitu p *values* sebesar 0,000 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05 dan nilai t-statistik 6,856 dengan nilai *two tailed* 1,96. Sedangkan pengaruh tidak langsung dengan dimediasi oleh kepuasan kerja, didasarkan pada tabel 4.20 hasil menunjukkan bahwa p *values* yang didapat sebesar 0,002 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05 dan nilai t-statistik 3,191 dengan nilai *two tailed* 1,96. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang berbunyi "Kepuasan kerja memediasi pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi" diterima. Sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh secara tidak langsung dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Akan tetapi hasil menunjukkan lebih besar pengaruh secara langsung dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi, daripada pengaruh secara tidak langsung dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, beberapa penelitian terdahulu sejalan dengan penelitian ini. Seperti yang dilakukan oleh Saxena, dkk pada tahun 2004 yang berjudul "*Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment and Job Satisfaction*". Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, dijelaskan dalam studi ini dampak penilaian kinerja sistem pada

kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di sektor jasa industri telah ditemukan. Karyawan yang ada puas dengan sistem penilaian kinerja mereka begitu pula komitmen organisasi dengan dibuktikan hasil angka ($p<0,05$) oleh karena itu hipotesisnya diterima. Penelitian yang telah dilakukan oleh Fakhimy dan Reisy (2013) yang berjudul *Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah)* yang bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepuasan dengan penilaian kinerja dan beberapa indeks perilaku (kinerja kerja, lampiran afektif terhadap organisasi, peningkatan motivasi dan kesediaan untuk berhenti bekerja) karyawan di Bank Refah. Penelitian yang dilakukan oleh Parveen di tahun 2015 yang berjudul "*PERFORMANCE APPRAISAL: An Empirical Study to understand Job Satisfaction and Motivation of personnel through the system*." Hasil penelitian menunjukkan konstruk positif terkait dengan PA sebagai objektivitas dan transparansi, budaya dan sistem PA, umpan balik, dampak kinerja, atrisi, dan kompensasi. Selain itu, memperkuat argumen bahwa organisasi harus merancang dan mengelola penilaian kinerja mereka dengan hati-hati, frekuensi dan menggunakannya lebih sebagai alat pengembangan untuk meningkatkan efektivitasnya untuk menghasilkan produktivitas.

Berdasarkan penjelasan diatas pengaruh secara langsung dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung yang dimediasi kepuasan. Hal ini berarti penilaian kinerja yang jelas, adanya umpan balik 360^0 derajat, penilaian kinerja yang transparan, memberikan

kesempatan langsung kepada karyawan untuk melakukan penilaian memberikan dampak positif secara langsung terhadap komitmen organisasi.

4.4.7 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh dari Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis kepuasan memediasi pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi. Hasil yang didapatkan merujuk pada tabel 4.19 pengaruh langsung dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi yaitu p *values* sebesar 0,011 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05 dan nilai t-statistik 2,565 dengan nilai *two tailed* 1,96. Sedangkan pengaruh tidak langsung dengan dimediasi oleh kepuasan kerja, didasarkan pada tabel 4.20 hasil menunjukkan bahwa p *values* yang didapat sebesar 0,004 dan taraf signifikan 0,05, dimana kriteria uji signifikansi sig. < 0,05 dan nilai t-statistik 2,924 dengan nilai *two tailed* 1,96. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang berbunyi " Kepuasan kerja memediasi pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi" diterima. Sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh secara tidak langsung dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Akan tetapi pada uji hipotesis yang ke tujuh hasil menunjukkan bahwa pengaruh secara tidak langsung dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi lebih besar daripada pengaruh secara langsung pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, beberapa penelitian terdahulu sejalan dengan penelitian ini. Seperti yang dilakukan oleh Jalal Hanasya pada tahun

2016 berjudul "*Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Malaysia."* Pada penelitian tersebut bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Employee Empowerment*, *Teamwork* dan *Employee training* terhadap *Organizational Commitment* pada 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara. Hasil yang di dapat *Empowerment* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh *Teamwork* pada *Organizational commitment* juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Dan terakhir, temuan menegaskan bahwa *Employee training* memiliki efek positif yang signifikan terhadap *Organizational commitment*. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi manajemen di sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan Komitmen organisasi di antara karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Fitriah dan I gede pada tahun 2015 yang berjudul "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar" Didapatlah hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh pada komitmen organisasi melalui kepuasan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja akan meningkatkan kemauan seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan lebih dalam mengembangkan kreativitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaan sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh A nur Insan (2013) yang berjudul "*The Effect of Empowerment of the Organizational Commitment and the Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia*." Hasil dari penelitian ini menemukan

pengaruh signifikan dari pemberdayaan pada komitmen organisasi. Meskipun pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung, tetapi ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung yang signifikan antara pemberdayaan pada kepuasan kerja melalui variabel intervening komitmen organisasi; komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang telah dilakukan oleh Deepak dan Laxmi di tahun 2017, dimana penelitian itu berjudul "*Impact of Employee Empowerment on Job Sastisfaction Among Banking Sector Employee a Study in Rewari District*." Studi ini menemukan bahwa ada korelasi positif antara pernyataan pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja di antara pegawai perbankan di kabupaten Rewari (Haryana). *Mean* pernyataan pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja mendekati 4 yang berarti bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan. 51% variasi dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh pernyataan pemberdayaan karyawan di sektor perbankan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan yang ada antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Ini juga menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki kekuatan yang tinggi, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas, telah didapatkan hasil dari uji hipotesis 7 bahwa pengaruh secara tidak langsung dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dengan dimediasi kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa karyawan di PT Sabdo Palon Sukoharjo telah diberdayakan dengan baik sehingga berpengaruh positif terhadap variabel komitmen

organisasi dan kepuasan kerja. Akan tetapi, tingkat komitmen karyawan perusahaan yang tinggi ini dikarenakan adanya peran kepuasan kerja karyawan yang mempengaruhi secara tidak langsung seorang karyawan akan berkomitmen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan setelah mengetahui hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan PT Sabdo Palon Sukoharjo adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu 6,856 >1,96 dan hasil p*values* 0,000 <0,05.
2. Terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu 2,565 >1,96 dan hasil p*values* 0,011 <0,05.
3. Terdapat pengaruh positif dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu 5,061 >1,96 dan hasil p*values* 0,000 <0,05.
4. Terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu 4,516 >1,96 dan hasil p*values* 0,000 <0,05.
5. Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu 4,508 >1,96 dan hasil p*values* 0,000 <0,05.
6. Lebih besar pengaruh secara langsung dari penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja daripada pengaruh secara langsung. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik pengaruh secara langsung sebesar

6,856 >1,96 dan hasil p*values* 0,000 <0,05. Sedangkan pengaruh secara lansung diperoleh t-statistik sebesar 3,191 dan p*values* sebesasr 0,002.

7. Lebih besar pengaruh secara tidak langsung dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja daripada pengaruh secara langsung. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik pengaruh secara tidak langsung sebesar 2,924 >1,96 dan hasil p*values* 0,004 <0,05. Sedangkan pengaruh secara lansung diperoleh t-statistik sebesar 2,565 dan p*values* sebesasr 0,004.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan di atas, berikut ini merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT Sabdo Palon Sukoharjo, diantaranya yaitu:

1. PT Sabdo Palon Sukoharjo perlu menjaga dan meningkatkan sistem penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan, mengingat skor nilai yang didapat dari kedua variabel ini tinggi. Hal ini diperlukan karena dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi setiap karyawan.
2. Kepuasan kerja pada setiap karyawan memiliki peran mediasi yang cukup besar pada penelitian ini. Oleh karena itu, PT Sabdo Palon perlu memperhatikan pengelolaan kepuasan kerja. Karena apabila kepuasan kerja pegawai meningkat, maka akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Oleh sebab itu, Perusahaan harus dapat menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui aspek-aspek pendukung kepuasan kerja dan variabel lainnya.

Bagi penelitian selanjutnya, perlu melakukan penelitian dengan menggunakan variabel penilaian kinerja dan pemberdayaan karyawan lagi. Hal ini

disarankan karena menariknya objek dan variabel penelitian ini. Selain itu, tidak semua perusahaan/organisasi memiliki sistem/cara penilaian kerja maupun pemberdayaan karyawan yang sama. Sehubungan dengan masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, penelitian selanjutnya juga dapat memilih opsi variabel lain untuk diteliti lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (1998). Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986) *The Moderator-Mediator Variable Distrinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration*. Journal Of Personality and Sociao Psychology, 51(6), 1173-1182

Berry , L.M, (1998). *Psychology at Work : An Introduction to Industrial and Organisasional Psychology*. McGraw Hill, Singapore,

Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning

Creswell John.W. 2009. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Davis, Keith, and Newstrom, John,W. 2002. *Organizational Behavior At Work 11 edition*. New York: Mc Graw - Hill

Dessler (1994) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Ferry Koesindratmono dan Berlian G. S., 2011. *Hubungan antara Masa Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Journal Psikologi Universitas Airlangga Surabaya*, INSAN Vol. 13 No. 01, April 2011; 50-57 Alwi,

Ghozali, Imam, 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS,* Semarang : Badan Penerbit Diponegoro

Hasan. (2007) Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka

Hasibuan, Malayu S. P. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi : Jakarta. Bumi Aksara.

Handoko, Hani T. (1994). *Manajemen*. Yogyakarta.: BPFE.

Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE.

Hansen, Don R. dan Mowen, Marryanne M.. (2007). Management Accounting, 8 thEdition . Cengange Learning.

Hasibuan, Malayu S. P. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi : Jakarta. Bumi Aksara

Jogiyanto, HM, 2009, *Analisa dan Desain Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis*, Yogyakarta: Andi

Jusup, Haryono. Al. (2003). *Dasar-dasar Akuntansi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

Luthans (2006) *Organizational Behavior: An Evidencce-Based Approach*. 12th Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Mondy R Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Mowday, R.T., Porter LW., dan Steers, R.M., (2008), *Employee-Organizational Linkages : The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*: New York: Academic Press:

Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kedelapan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.

Noe, Raymond A, et al., 1994. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, 4th edition, New York: R McGraw-Hill/Irwin

Robbins, Stephen P., (1996). *Perilaku Organisasi Jilid II, Alih Bahasa Hadayana Pujaatmaka*, Jakarta: Prenhalindo

R.Terry, George. (2006) *Prinsip- Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara,

Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Buku 2 Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat

Spreitzer, G. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal 38 (5): 1442–1465.

Sugiyono (2009). *Statistik Untuk Penelitian*. Cetakan ke-5. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Suroyo Anwar (2009). *Pemahaman Individu, Observasi, Checklist, Interview, Kuesioner dan Sosiometri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Mini Riset

"Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen organisasi, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo"

Petunjuk Pengisian

1. Baca dan pahamilah pertanyaan-pertanyaan yang tersedia di dalam tabel. Setiap pertanyaan diikuti lima pilihan jawaban alternatif. Bapak / Ibu / Saudara/i cukup memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.
2. Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data melaluipenyebaran daftar pernyataan yang ditujukan ke responden. Pernyataan tersebut meliputi (dua) yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (terlampir)
    a. Bagian pertama, pertanyaan tentang identitas responden (faktor individu meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, pengalaman bekerja, dan marital status).
    b. Bagian kedua, pertanyaan yang berhubungan dengan variabel independen dan dependen

Jawaban dari kuesioner yang berisi daftar pernyataan diisi subyek peneltian

A. Identitas Responden

1) Nama Responden : .....(jika berkenan)
2) Bekerja pada bagian :
3) Jenis Kelamin : Pria / Wanita
4) Usia : a. 15 – 30 tahun
   b. 30 - 50 tahun
   c. Diatas 50 tahun

5) Pendidikan : a. Sarjana (S1)
b. Diploma (I, II, dan III)
c. SMA/SMK
d. SMP
e. SD

Kuesioner Penilaian kinerja, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi disusun dengan skala likert dengan jawaban yang terdiri dari 5 jenjang penilaian dengan besar nilai 1-5, dengan rinciian : sangat tidak setuju, (STS) milai 1, Tidak setuju (TS) nilai 2, Ragu-ragu (R) nilai 3, Setuju (S) nilai 4, sangat setuju (SS) nilai 5.

Jawaban Responden	**Skor**
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat tidak setuju	1

B. Responden

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap variabel penilaian kinerja, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi di PT Sabdo Palon Sukoharjo dengan memberikan jawaban/tanggapan pernyataan dibawah ini, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah suatu kategori jawaban berikut :

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Ragu-ragu
4. Setuju
5. Sangat setuju

Penilaian Kinerja (X1)

Aspek Penilaian Kinerja (X1)

Aspek Supervisor

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PA1	Supervisor/Atasan menilai saya sudah bekerja dengan standar yang telah ditentukan	1	2	3	4	5
PA2	Supervisor/Atasan menilai kemampuan saya sesuai pada bidang yang saya kerjakan	1	2	3	4	5
PA3	Supervisor/Atasan menilai bahwa saya layak untuk bekerja di perusahaan ini	1	2	3	4	5

Aspek rekan

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PA4	Rekan kerja menilai bahwa saya mudah memberikan kritik dan saran apabila ada kesalahan yang dilakukan karyawan lain	1	2	3	4	5
PA5	Rekan kerja menilai saya memiliki hubungan yang cukup akrab terhadap rekan kerja yang lain	1	2	3	4	5
PA6	Rekan kerja menilai bahwa saya tidak sungkan untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang lain bila ada kesulitan	1	2	3	4	5

Aspek komite penilaian

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PA7	Komite penilaian menilai kinerja saya sesuai kenyataan yang ada di lapangan	1	2	3	4	5
PA8	Komite penilaian menilai dan mengawasi pekerjaan saya dengan sebaik mungkin	1	2	3	4	5
PA9	Komite penilaian menilai dan memahami betul segala kelebihan dan kekurangan pada bidang pekerjaan saya	1	2	3	4	5

Aspek Penilaian Mandiri

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PA10	Saya dapat menerima kritik dan saran dari orang lain.	1	2	3	4	5

PA11	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja saya	1	2	3	4	5
PA12	Saya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
PA13	Saya bertanggung jawab atas semua tindakan yang dilakukan	1	2	3	4	5

Aspek Bawahan

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PA14	Bawahan saya menilai saya memiliki rasa hormat dan menghargai terhadap bawahan	1	2	3	4	5
PA15	Bawahan saya menilai bahwa saya menganggap bawahan sudah seperti teman dekat	1	2	3	4	5
PA16	Bawahan menilai saya bahwa saya tidak sungkan mendiskusikan masalah kinerja dan pekerjaannya	1	2	3	4	5

Aspek 360^0 umpan balik

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PA17	Saya mendapatkan penilaian dari atasan, rekan, mitra, pelanggan dan bawahan saya	1	2	3	4	5
PA18	Dengan adanya umpan balik 360^0 penilaian dari atasan, rekan kerja dan bawahan membuat kinerja saya menjadi lebih baik	1	2	3	4	5
PA19	Saya merasa metode umpan balik 360^0 ini cocok di terapkan pada saya	1	2	3	4	5

Pemberdayaan Karyawan (X2)

Aspek Pemberdayaan Karyawan (X2)

Aspek *Meaning*

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PK1	Saya percaya yang saya lakukan adalah untuk kesuksesan diri saya sendiri	1	2	3	4	5

PK2	Saya percaya jerih payah dan kinerja yang curahkan ke organisasi akan membuahkan hasil	1	2	3	4	5
PK3	Saya merasa pekerjaan saya selama ini mempunyai arti penting bagi kehidupan saya	1	2	3	4	5

Aspek *Competence*

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PK4	Saya yakin dengan kemampuan saya untuk bekerja dengan baik	1	2	3	4	5
PK5	Saya yakin mempunyai kapasitas bagus dan tumbuh dengan tantangan baru.	1	2	3	4	5
PK6	Saya yakin kemampuan saya masih bisa bertumbuh kembang	1	2	3	4	5

Aspek *Self Determination*

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PK7	Saya memiliki kebebasan, kemandirian dan keleluasaan pada aktivitas kerja saya	1	2	3	4	5
PK8	Saya merasa bila diberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan maka akan mendapat hasil yang lebih baik	1	2	3	4	5
PK9	Saya bebas dalam mengatur penyelesaian pekerjaan mandiri saya	1	2	3	4	5

Aspek *Impact*

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
PK10	Saya merasa kinerja yang telah saya berikan akan memberikan dampak positif pada perusahaan	1	2	3	4	5
PK11	Saya percaya dapat mempengaruhi rekan kerja dan pemimpin dengan mendengarkan ide saya	1	2	3	4	5
PK12	Saya merasa sebagai partisipan yang aktif dalam organisasi, serta cukup berpengaruh dalam pengambilan keputusan dan tindakan	1	2	3	4	5
PK13	Saya merasa pekerjaan yang selama ini saya lakukan memberikan dampak kepada perusahaan	1	2	3	4	5

Komitmen Organisasi (Y)

Aspek Komitmen Organisasi (Y)

Aspek Komitmen Afektif

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
KO1	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.	1	2	3	4	5
KO2	Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini.	1	2	3	4	5
KO3	Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya	1	2	3	4	5

Aspek Komitmen berkelanjutan

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
KO4	Saat ini tetap bekerja di organisasi merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.	1	2	3	4	5
KO5	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini.	1	2	3	4	5
KO6	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang	1	2	3	4	5

Aspek Komitmen Normatif

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
KO7	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.	1	2	3	4	5
KO8	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya	1	2	3	4	5
KO9	Saya merasa telah bekerja di perusahaan ini dengan rasa tanggung jawab yang tinggi	1	2	3	4	5

Kepuasan Kerja (Z)

Aspek Kepuasan Kerja (Z)

Aspek Pekerjaan itu sendiri

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
KK1	Saya senang dengan pekerjaan yang menarik dan menantang	1	2	3	4	5
KK2	Saya bebas melaksanakan pekerjaan dengan cara saya	1	2	3	4	5
KK3	Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya	1	2	3	4	5

Aspek Ganjaran

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
KK4	Saya sudah merasa puas dengan gaji penghasilan yang diterima saat ini	1	2	3	4	5
KK5	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	1	2	3	4	5
KK6	Kebijakan promosi sesuai dengan harapan saya	1	2	3	4	5

Aspek Kondisi Kerja

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
KK7	Kondisi kerja yang ada selama ini memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
KK8	Lingkungan kerja saya memiliki fasilitas yang memadai	1	2	3	4	5
KK9	Kondisi kerja yang ada saya membuat saya nyaman dan kondusif dalam bekerja	1	2	3	4	5

Aspek Rekan kerja

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
KK10	Saya memiliki rekan- rekan kerja yang ramah dan bersahabat	1	2	3	4	5
KK11	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik	1	2	3	4	5

KK12	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja	1	2	3	4	5

Aspek Kesesuaian Kepribadian

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
KK13	Saya merasa cocok dengan jenis pekerjaan saya	1	2	3	4	5
KK14	Saya merasa bakat dan kemampuan saya bisa terasah di bidang pekerjaan saya	1	2	3	4	5
KK15	Saya mau melakukan pekerjaan saya ini karena sesuai dengan minat saya	1	2	3	4	5

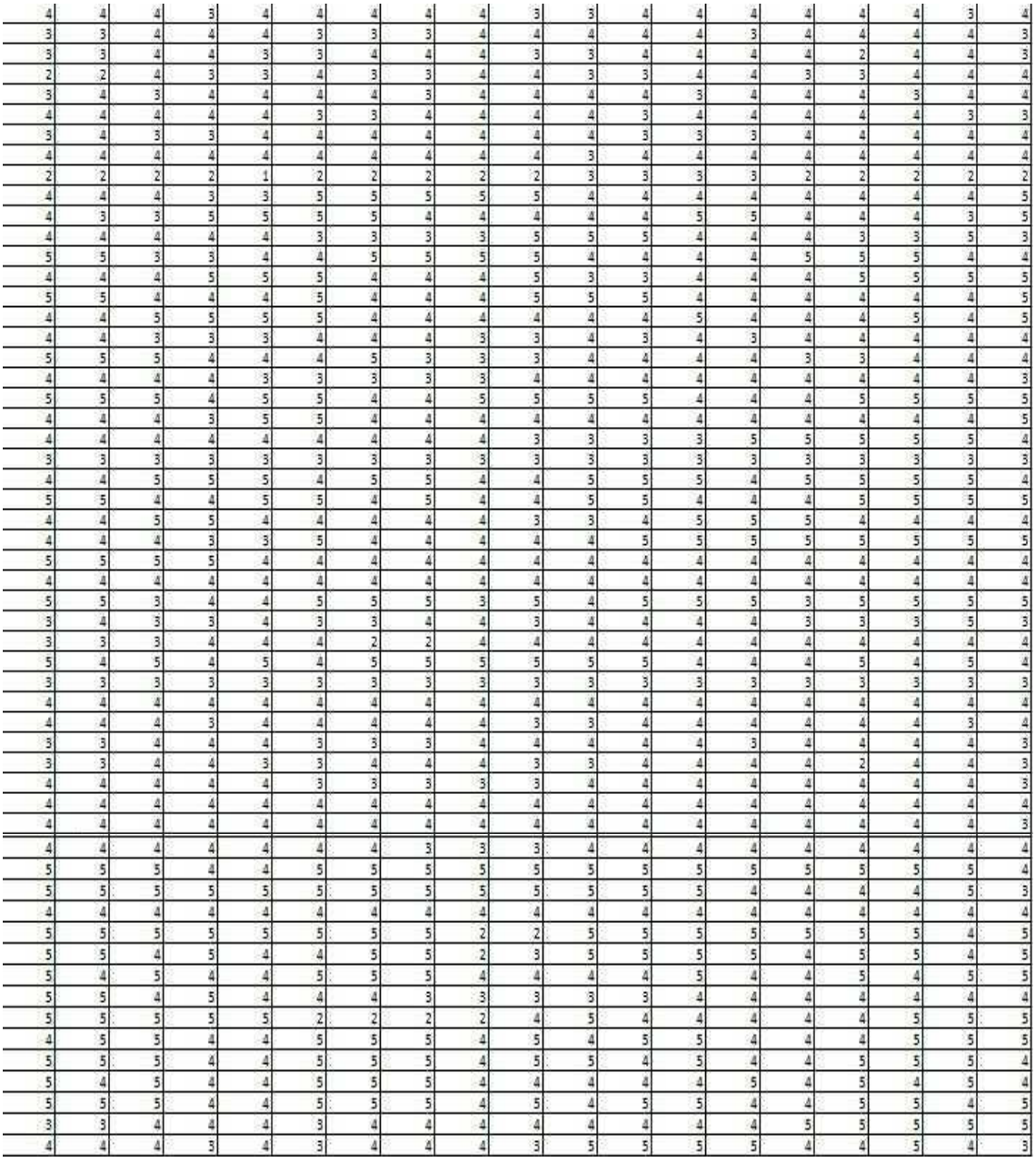
Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

1. Penilaian Kinerja

PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8	PA9	PA10	PA11	PA12	PA13	PA14	PA15	PA16	PA17	PA18	PA19
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	4	5	5	2	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2
4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	3
2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Gambar 4.4 Tabulasi Data Penilaian Kinerja



Gambar 4.5 Lanjutan Tabulasi Data Penilaian Kinerjja

2. Pemberdayaan Karyawan

PK 1	PK 2	PK 3	PK 4	PK 5	PK 6	PK 7	PK 8	PK 9	PK 10	PK 11	PK 12	PK 13
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5
5	5	4	5	4	4	5	5	2	3	5	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	2	2	2	2	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Gambar 4.6 Tabulasi Data Pemberdayaan Karyawan

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3
4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4
4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	4
5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5
4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5
3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5
3	3	2	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5
4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5
3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4

Gambar 4.7 Lanjutan Tabulasi Data Pemberdayaan Karyawan

3. Kepuasan Kerja

KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15
4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5
3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
2	5	1	2	3	4	3	2	3	3	3	5	4	4	4
2	4	3	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4

Gambar 4.8 Tabulasi Data Kepuasan Kerja

4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4
5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	5	3	2	4	4	5	5	4	4	4	5	3
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5
3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3
5	5	4	4	3	4	2	4	4	3	2	3	4	4	5

Gambar 4.9 Lanjutan Tabulasi Data Kepuasan Kerja

4. Komitmen Organisasi

KO 1	KO 2	KO 3	KO 4	KO 5	KO 6	KO 7	KO 8	KO 9
4	4	5	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	3	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	5	3	4	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5
1	2	3	4	3	2	3	3	3
3	3	2	3	3	2	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	3	3	2	2	4	4	4	4

Gambar 4.10 Tabulasi Data Komitmen Organisasi

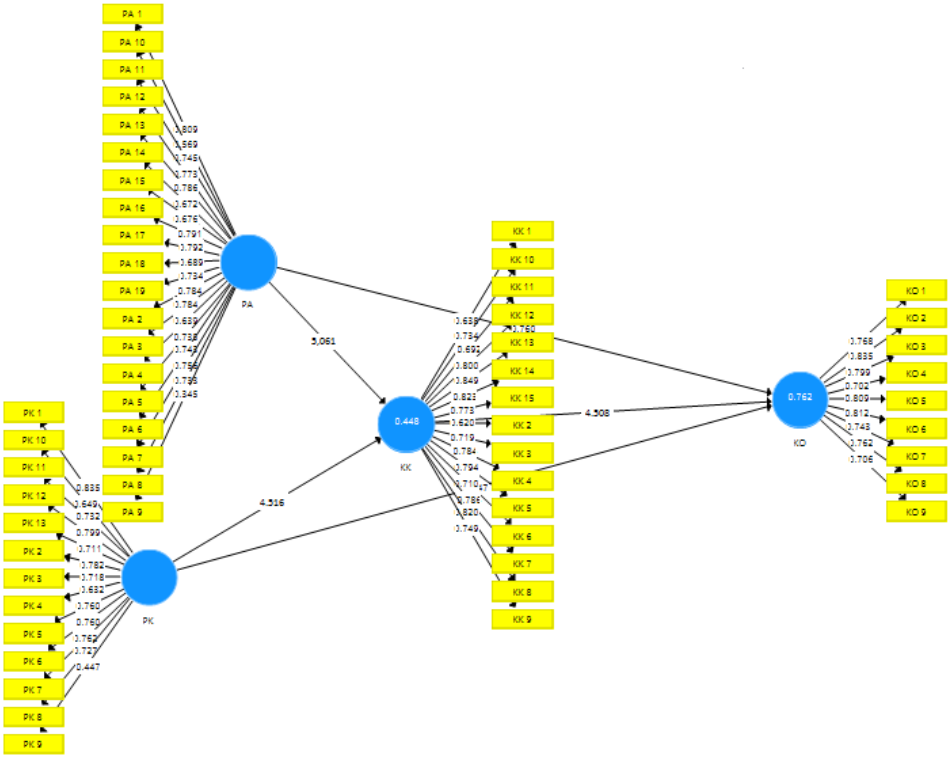
4	4	4	4	2	3	3	3	4
3	4	4	4	3	3	4	4	4
3	2	2	2	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	3
4	5	5	5	4	4	3	3	3
4	4	4	3	3	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	3	2	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	3	5	4	5	4	5	4
5	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	5	3	4	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5
1	2	3	4	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	2	2	4
4	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4
5	4	4	4	4	4	5	4	5

Gambar 4.11 Lanjutan Tabulasi Data Komitmen Organisasi

Lampiran 3

Hasil Uji SMART PLS v3.2.7

Gambar 4.12 Hasil uji *Outer Model* (Model Pengukuran)



1. *Discriminant Validity*

Validitas Diskriminan

Fornell-Larcker Kriteria | Cross Loadings | Rasio Heterotrait-Monot... | Rasio

	KK	KO	PA	PK
KK	0.755			
KO	0.709	0.772		
PA	0.540	0.800	0.721	
PK	0.667	0.708	0.850	0.723

Gambar 4.13 *Discriminant Validity*

2. *Composite Reliability*

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks | Cronbach's Alpha | rho_A | Reliabilitas Komposit | Rata-rat

	Cronbach's Al...	rho_A	Reliabilitas Ko...	Rata-rata Varia...
KK	0.945	0.949	0.952	0.571
KO	0.915	0.917	0.930	0.596
PA	0.947	0.955	0.953	0.520
PK	0.923	0.932	0.933	0.522

Gambar 4.14 Compositer Reliability

3. *R – Square*

Matriks | R Square | Adjusted R Square

	R Square	Adjusted R Sq...
KK	0.448	0.436
KO	0.762	0.754

Gambar 4.15 R-Square

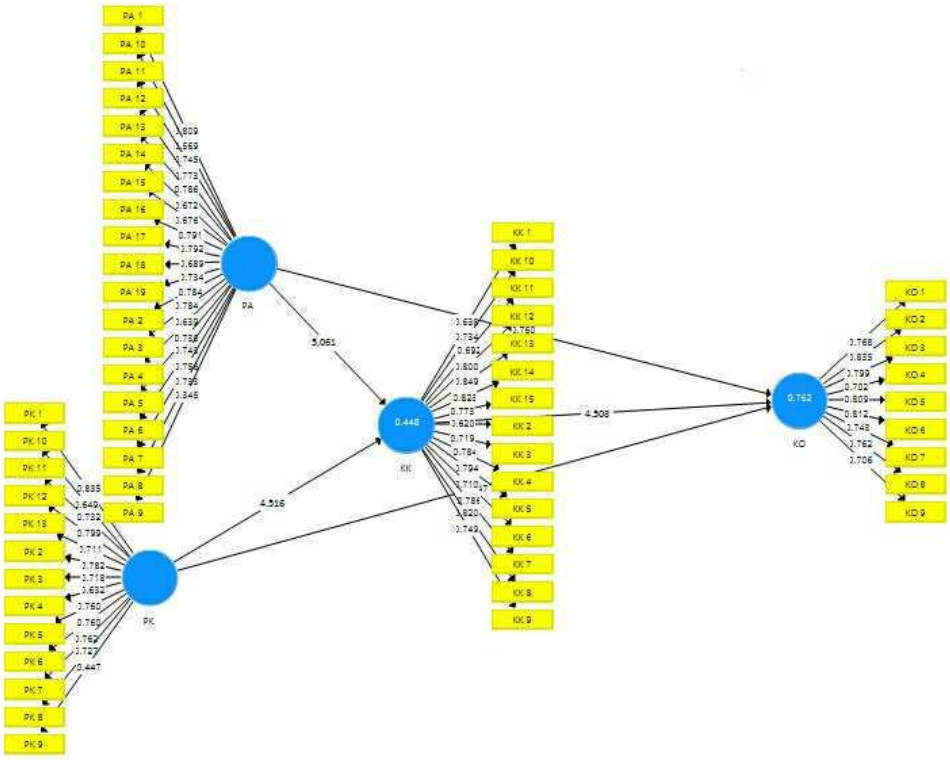
4. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Sampel

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (...	Standar Devias...	T Statistik (| O/...	P Values
PA -> KK -> KO	0.187	0.195	0.059	3.191	0.002
PK -> KK -> KO	0.348	0.348	0.119	2.924	0.004

Gambar 4.16 Efek Mediasi

1. Hasil uji *bootstrapping*



Gambar 4.17 Kerangka *bootstrapping*

2. *Path coefficient* pengukuran signifikansi (t – statistik) *second order*

Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Sampel

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (...	Standar Devias...	T Statistik (| O/...	P Values
KK -> KO	0.464	0.469	0.103	4.508	0.000
PA -> KK	0.854	0.854	0.057	5.061	0.000
PA -> KO	0.760	0.747	0.111	6.856	0.000
PK -> KK	0.750	0.736	0.166	4.516	0.000
PK -> KO	0.241	0.239	0.094	2.565	0.011

Gambar 4.18 *Second Order Confirmatory Analysis*

Lampiran 4

Surat Tanda Bukti Telah Melakukan Penelitian



Perusahaan Jamu
SABDO PALON

SURAT KETERANGAN
Nomor: 001/SP'X/2018

Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala manajemen pemasaran PT Sabdo Palon Sukoharjo menerangkan bahwa:

Nama	: Naoval Wahyu Marazola
NIM	: 14311367
Fakultas/Jurusan	: Manajemen
Universitas	: Universitas Islam Indonesia

Yang tersebut diatas benar benar telah melakukan penelitian guna penyusunan skripsi dengan judul "**Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di PT Sabdo Palon Sukoharjo.**"

Demikian surat keterangan ini disampaikan, agar dapat dipergunakan sebagaimana semestinya.

Wassalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Kamis, 08 November 2018
Kepala manajemen
pemasaran PT Sabdo Palon
Sukoharjo

PT. SABDO PALON

Condro Setyo Rini, S.E

Gambar 4.19 Surat Bukti Telah Melakukan Penelitian

Lampiran 5

Dokumentasi Lokasi Penelitian

1. Observasi lokasi divisi Simplisia dan Sortasi




Gambar 5.1 Observasi lokasi bagian Simplisia dan Sortasi

Sumber: Dokumentasi Penulis 2018

2. Foto bersama para karyawan PT Sabdo Palon Sukoharjo




Gambar 5.2 Foto bersama para karyawan PT Sabdo Palon Sukoharjo

Sumber: Dokumentasi Penulis 2018

3. Suasana Tempat Bekerja






Gambar 5.3 Suasana Tempat Bekerja

Sumber: Dokumentasi Penulis 2018

4. Observasi lokasi divisi Penggilingan



Gambar 5.4 Divisi Penggilingan

Sumber: Dokumentasi Penulis 2018

5. Observasi lokasi divisi Packaging






Gambar 5.5 Divisi Packaging

Sumber: Dokumentasi Penulis 2018

6. Foto bersama Manajer Pemasaran dan Manajer Keuangan




Gambar 5.6 Manajer Pemasaran dan Manajer Keuangan

Sumber: Dokumentasi Penulis 2018

7. Observasi lokasi divisi Penjualan (Hasil Produk)








Gambar 5.7 Divisi Penggilingan

Sumber: Dokumentasi Penulis 2018

Lampiran 6

Biodata Peneliti



Nama : Naoval Wahyu Marazola

Tempat, tanggal lahir : Sukohajo, 19 Juni 1996

Jenis Kelamin : Laki laki

NIM : 14311367

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Alamat : Ngaglik, RT 02 RW 07, Kelurahan Sidoarjo Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo

Pendidikan Formal : 1. TK Alquran Sukoharjo

2. SD Al Azhar 28 Solo Baru

3. SMP 211 Al Azhar 21 Solo Baru

4. SMAn 2 Surakarta

5. Universitas Islam Indonesia

E-mail : Nwm99@ymail.com