

PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL SEKRETARIAT PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTA DENPASAR

**Fitriah¹
I Gede Adnyana Sudibya²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (Unud), Bali,
Indonesia. e-mail: fiialiye@yahoo.com/ telp: +62 81936202298²
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia.

ABSTRAK

Penelitian ini untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung. Menggunakan sample sebanyak 55 karyawan yang dipilih berdasarkan *propotiance random sampling*. *Path Analysis* digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang tercipta dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Alat uji statistik didapat 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.

Kata kunci: *Pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi*

ABSTRACT

This research is influence of employe empowerment and job satisfacation to organizational commitm.. This research was conducted at Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung. The respondents were 55 employees who have been propotiance random sampling . Path Analysis is used to test the amount of the contribution that is created from the free variable on the dependent variable . Statistical test tools got the result that the impact of employee empowerment on organizational commitment melaliu employee satisfaction and job satisfaction effect on commitment . ob satisfaction will increase the willingness of an employee to get a better chance to develop creativity , flexibility and autonomy over their own work .

Keywords: *Employee empowerment, job satisfaction, organizational commitment*

PENDAHULUAN

Perusahaan lebih dituntut efisien dalam pengelolaan organisasinya, guna mempertahankan kelangsungan hidup untuk bersaing dengan perusahaan lain. Untuk mencapai tujuannya maka ada beberapa aspek internal atau eksternal yang harus dipertimbangkan untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut. Salah satu hal yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan adalah dengan pemberdayaan sumber daya yang tersedia dengan baik misalnya, dengan menunjukkan kemampuan potensial sumber daya manusia yang perusahaan miliki.

Komitmen organisasi merupakan bagian dari satu sarana didalam manajemen sumber daya manusia. Hasil yang diperoleh perusahaan dalam mewujudkan tujuannya ditentukan oleh komitmen yang dimiliki seorang karyawan terhadap perusahaannya. Salah satu contoh komitmen yang dimiliki oleh seorang karyawan adalah dengan menunjukkan sikap bersedia untuk bekerja keras dan ingin tetap tinggal di dalam perusahaan. Komitmen organisasional akan menunjukkan upaya seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, setia kepada instansinya mengerahkan usaha ekstra untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasian karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Haq *et al.*2014).

Adanya kaitan yang kuat diantara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena kemauan yang kuat dari karyawan untuk maju menghadapi tantangan. Pemberdayaan terhadap karyawan menjadi salah satu kebutuhan sebuah instansi demi mewujudkan tujuan perusahaan. Pemberdayaan karyawan dapat pula dikatakan sebagai suatu upaya melibatkan karyawan untuk bertanggung jawab didalam proses kerjanya (Elnaga dan Amen, 2014)

Kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaan sendiri dapat terbentuk dari proses pemberdayaan karyawan. Hal ini akan menunjang potensi yang ada di dalam diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam dunia kerja diterapkannya pemberdayaan karyawan menjadi pusat strategi yang berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan diri karyawan untuk mencapai tujuan awal. Pemberdayaan karyawan dapat dikatakan efektif jika terdapat kepuasan karyawan di dalam organisasi. Keefektifan organisasi, semangat kerja yang tinggi dan loyalitas terhadap perusahaan merupakan bentuk kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan akan ditunjukkan melalui perilaku karyawan tersebut dengan menunjukkan sikap senang atau tidak senang dengan pekerjaan yang dilakukannya. Jika karyawan merasa puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan, maka karyawan akan memberikan hasil yang melebihi target perusahaan tersebut begitu pula jika karyawan merasa tidak puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan maka hasil kerja karyawan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan.

Karyawan yang merasa puas akan terus meningkatkan kinerjanya untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan, sehingga kepuasan kerja dapat dijadikan indikator dalam menentukan perasaan karyawan (Mustapha dan Wee, 2013). Dalam dunia kerja yang nyata tidak sedikit karyawan merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya, dengan alasan seperti itu karyawan lebih memilih untuk pindah berkerja ke perusahaan lain. Berbeda dengan karyawan yang merasa nyaman mereka memilih untuk tetap tinggal dan terus memberikan kontribusi yang terbaik. Sikap karyawan tersebut dapat dikaitkan dengan komitmen

organisasional. Komitmen organisasional mengidentifikasi secara luas dalam manajemen dan ilmu perilaku sebagai faktor kunci dalam hubungan antara individu dan organisasi (Adekola,2012).

Penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan variabel komitmen organisasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan ini mengambil lokasi penelitian pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. Dipilihnya Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar sebagai lokasi penelitian karena Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar berfungsi untuk membantu tugas tugas dari direksi utama dalam memenuhi tujuan tujuan yang ditetapkan dari Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar yang terdiri dari bagian pengawasan, bagian umum, bagian kebersihan, bagian keuangan ,bagian tehnik dan bagian bina usaha. Perkembangan perusahaan ini tidak terlepas dari kinerja karyawannya yang mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Aturan mengenai Jam Kerja Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar, Bali Tahun 2015 disajikan dalam Tabel 1. Sebagai berikut.

Tabel 1.
Jam Kerja Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah
Pasar Kota Denpasar, Bali Tahun 2015

No.	Jam Kerja Karyawan	Senin-Kamis	Jumat
1.	Jam Masuk	07.30	07.00
2.	Jam Keluar	15.30	12.30

Sumber: Sekretariat PD Pasar Kota Denpasar, Bali Tahun 2015

Peraturan mengenai jam kerja pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar menimbulkan sedikit permasalahan dimana ditiadakannya jam istirahat atas kebijakan direksi di Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar menyebabkan beberapa karyawan yang pulang sebelum jam kerja selesai dengan alasan istirahat dan tidak kembali lagi ke kantor. Hal ini tentu akan mempengaruhi hasil yang akan diterima perusahaan yang tidak sesuai dengan uraian tugas yang diberikan dan mempengaruhi proses pemberdayaan bagi karyawan sebab akan menghambat pencapaian kesuksesan bagi karyawan atas kesediaan waktu yang kurang efektif (Elnaga dan Amen,2014), selain itu masalah ini akan mengurangi tingkat komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan sebab kurangnya rasa loyalitas terhadap perusahaan dan kurangnya keterikatan secara emosional terhadap perusahaan (Zulpikar dan Daniel,2011).

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka timbul pertanyaan “apakah pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar, Bali ?”

Ada beberapa teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *The side-bets theory* merupakan sebuah teori yang menjelaskan korelasi antara variabel karyawan dan variabel organisasi yang didasarkan atas asas perilaku pertukaran ekonomi. Adanya asumsi bahwa investasi yang dibuat seorang karyawan didalam organisasinya adalah berkomitmen berdasarkan sisi taruhan (*side-bets*). Sisi taruhan (*side bets*) mengacu pada akumulasi investasi yang

dihargai oleh seorang karyawan. Akumulasi investasi didasarkan atas manfaat dan kerugian yang akan diterima karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi yang terkait dengan seperti pensiun, senioritas, status sosial, dan akses ke jaringan sosial yang mengikat (Shurbagi dan Ibrahim,2014). Investasi tersebut akan mengurangi daya tarik alternatif pekerjaan di tempat lain. Pertimbangan biaya dan manfaat mendorong seorang karyawan tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Teori pertukaran sosial (*the social exchange theory*) menyatakan bahwa ketika organisasi mengurus karyawan, maka ada hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan timbal balik kepada perusahaan ketika karyawan menerima emosional sosial dan sumber daya ekonomi dari perusahaan dan yang ketiga mengenai teori dua faktor oleh Herzberg dimana kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator yakni tanggung jawab, kemajuan, pencapaian, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri dan ketidak puasan kerja berasal dari *hygiene factor* yakni kebijakan perusahaan, penyeliaan/*supervison*, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja (Ahmed,*el at.*2010). Teori dua faktor akan mengidentifikasi kepuasan karyawan antara motivator dan *hygiene factor* yang akan meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan kedua faktor tersebut maka akan berpengaruh pada penurunan kinerjanya (Tan dan Amna,2011).

Pemberdayaan adalah upaya untuk menjadikan sumber daya manusia lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka yang nantinya dapat meningkatkan kinerja mereka. Memberdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkannya dari posisi yang biasanya hanya melakukan apa yang disuruh, kedalam posisi yang memberi kesempatan untuk lebih bertanggung jawab (Wibowo, 2007:410). Pemberdayaan karyawan dapat membuat karyawan bertanggung jawab sepenuhnya atas apa yang mereka lakukan, hal ini menjadikan manajer dipaksa untuk belajar melepas kendali, sementara karyawan dipaksa untuk belajar bertanggung jawab atas kerja mereka dan membuat keputusan-keputusan yang tepat.

Menurut azeem dan shaima (2010) kebebasan untuk memilih, keefektifan individu karyawan, makna dari pekerjaannya, dan pengambilan keputusan akan mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Kebebasan untuk memilih memungkinkan karyawan untuk diberikan kekuasaan yang besar atas pekerjaannya. Karyawan diberikan kebebasan untuk memilih pekerjaan yang sepadan dengan kemampuan dan kesiapan karyawan itu sendiri.

Kebebasan untuk mencari kelompok kerja yang cocok dalam mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan dan ada kebebasan untuk mengekspresikan pandangan karyawan bahkan dalam resolusi yang akan diambil. Sementara keefektifan individu karyawan terkait dengan bagaimana atasan peduli dalam mengetahui perasaan karyawan tentang keputusan yang akan diambil. Karyawan juga menemukan dukungan yang memadai dari rekan kerjanya ketika memiliki beberapa masalah dalam pekerjaan, karyawan mendapatkan informasi yang

dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sampai adanya program pelatihan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan karyawan dalam bekerja. Atasan yang dapat memberikan dukungan dan semangat terhadap karyawan untuk membantu memenuhi tujuan yang diharapkan perusahaan menjadi faktor penting pada setiap individu karyawan.

Sifat atas pekerjaan karyawan yang mewakili makna besar pada individu karyawan dan praktek dalam pekerjaan yang memberikan perasaan bermakna pada individu karyawan. Hal terakhir adalah ketika karyawan ikut berpartisipasi dalam penyusunan deskripsi pekerjaannya. karyawan juga memiliki pengaruh yang signifikan atas keputusan yang diambil dalam pekerjaannya. Karyawan diberikan kepercayaan atas pandangannya dalam pekerjaannya sebelum membuat suatu keputusan. Hal ini juga yang mempengaruhi ketika karyawan lebih memilih untuk bekerja dengan kelompoknya dalam kapasitas mereka untuk mempengaruhi keputusan.

Azeem dan Shaima (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa adanya hubungan antara dimensi pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Ugboro dan kofi (2000) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa adanya hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan pemberdayaan pada praktek manajemennya membuktikan bahwa semakin kuatnya tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Humborstad dan Chad,2011).

H₁ : Terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Timothy,2008:100). Komitmen organisasional merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan organisasinya yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian visi bersama.

Komitmen organisasional mengindintifikasikan rasa bangga, setia, dan kemauan anggota pada organisasi. Hal ini karna anggota merasa satu misi dan tujuan dengan perusahaan. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai nilai dan tujuan sebuah organisasi begitu juga dengan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi dan Joko,2011).

Butuh waktu yang tidak sebentar untuk terwujudnya komitmen organisasional, karyawan harus melewati beberapa proses misalnya karyawan harus tetap tinggal dalam waktu yang cukup lama di perusahaan, mendapatkan pelatihan serta pengembangan untuk bisa merasakan rasa memiliki komitmen terhadap perusahaan. Suhermin (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemberdayaan memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik tingkat pemberdayaan yang dilakukan organisasi terhadap karyawannya maka akan

memberikan peningkatan komitmen organisasional, begitu juga sebaliknya. Pratiwi (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan dengan komitmen organisasional, dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan akan mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimiliki dengan hasil dalam bentuk komitmen organisasional.

H2 : Terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya yang akan mempengaruhi seorang karyawan untuk melakukan tugas melebihi *job description* karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka (Soegandhi,dkk.2013). Kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek aspeknya yaitu keuntungan dan manfaat apa yang diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari hari biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja (Suwardi dan Joko,2011).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti hal hal yang berkenaan dengan lokasi pekerjaannya, ruang kerjanya, dan fasilitas yang tersedia di dalam pekerjaannya, ketersediaan jaminan kesehatan dan keamanannya, pengaturan target dan rencana pelatihan karir serta bagaimana program pelatihan

dan pengembangan karir ditetapkan didalam perusahaan, peluang karir, diberlakukannya secara adil sistem pembayaran gaji dan pengupahan oleh pihak manajemen.

Menurut Lumley *et al* (2011) menyatakan bahwa variabel yang terkait dengan kepuasan kerja adalah pembayaran, promosi, pengawasan, balas jasa, imbalan kontinjensi (pengakuan dan prestasi), hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja. Sareshkeh *et al* (2012) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa indikator dari kepuasan kerja adalah promosi, pembayaran, pekerjaannya, rekan kerja dan atasan. Menurut Suma dan Jonida (2013) menyatakan bahwa variabel yang menjadi indikator dari kepuasan kerja adalah pekerjaannya, pengawasan, rekan kerja, promosi, upah dan komitmen organisasional namun komitmen organisasional tidak ada korelasi dengan upah.

Nilai-nilai atau kondisi yang terdapat pada kepuasan kerja menurut Mushipe (2011) meliputi pekerjaan yang menantang mental karyawan dan dapat diatasi dengan baik, kepentingan pribadi dalam hal bekerja sendiri, pekerjaan yang tidak melelahkan secara fisik dan fikiran, penghargaan yang adil atas kinerja, informatif dan sesuai dengan aspirasi karyawan, kondisi yang nyaman sesuai dengan kebutuhan fisik individu yang bekerja dan pemenuhan fasilitas dalam bekerja, harga diri yang tinggi yang menjadi bagian dari karyawan dan agen ditempat kerja yang membantu karyawan mencapai nilai-nilai pekerjaan seperti pekerjaan yang menarik, pembayaran, dan promosi mendasar pada karyawan . Lumley *et al* (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa tingkat partisipasi kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan didalam istilah

prediksi dan penjabaran dari keseluruhan komitmen di dalam sebuah organisasi. Suma dan Jonida (2013) menyatakan bahwa adanya hubungan korelasi positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, hal ini mengidentifikasi bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin baik pula kepuasan kerjanya.

H3 : Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang bersifat asosiatif ini menguji tiga variabel yaitu pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dipilihnya lokasi penelitian pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar di Jalan Sulawesi No 1 Lantai IV Pasar Badung guna mengetahui seberapa besar pengaruh pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional studi pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar yang berjumlah 122 karyawan. Metode penentuan sampel diambil dengan menggunakan rumus slovin. Batas-batas kesalahan yang dapat digunakan ialah mulai dari 1-10%. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus slovin dengan menggunakan batas kesalahan sebesar 10%, maka diperoleh sebesar 55 karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Data dikumpulkan dengan teknik koesioner, pertanyaan yang diajukan terkait dengan pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. Pengumpulan data dengan kuesioner dilakukan dengan menyebarkan daftar berupa pertanyaan kepada responden mengenai variabel dalam penelitian ini. Hasil jawaban kemudian diukur dengan menggunakan skala *likert*. Untuk menghindarkan responden dari pilihan jawaban ragu-ragu, digunakan skala likert yang telah dimodifikasidengan rentang nilai 4 sampai 1 (Sugiyono,2013:133). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif untuk mendapatkan data yang valid dan realibel, harus melawati uji validitas dan reabilitas terlebih dahulu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini karakteristik responden yang digambarkan menyangkut empat aspek yaitu, usia, jenis kelamin, lama bekerja dan tingkat pendidikan terakhir. Berdasarkan Tabel 2, karyawan yang berusia 30 tahun lebih banyak dibandingkan usia lainnya, Jenis kelamin karyawan laki-laki lebih mendominasi dibandingkan karyawan perempuan yaitu 35 laki-laki dan 20 perempuan. Lama bekerja menunjukkan karyawan yang bekerja diatas 10 tahun lebih banyak dari pada 0 – 5 tahun dan 5 - 10 tahun. Data mengenai tingkat pendidikan karyawan yang muncul didominasi oleh tingkat pendidikan S1 sebesar 22 orang karyawan.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Penelitian
pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar

No.	Usia	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	20 – 25	3	5,45
2.	> 25 – 30	7	12,72
3.	> 30 – 35	15	27,28
4.	> 35	30	54,55
	Jumlah	55	100
No.	Jenis Kelamin		
1.	Laki-laki	35	63,67
2.	Perempuan	20	36,36
	Jumlah	55	100
No.	Lama Bekerja (Tahun)		
1.	0 – 5	14	25,45
2.	5 – 10	8	14,46
3.	> 10	33	60
	Jumlah	55	100
No.	Tingkat Pendidikan		
1.	SD	7	12,73
2.	SMP	4	7,27
3.	SMA / SMK	19	34,55
4.	Diploma	3	5,45
5.	S1	22	40
	Jumlah	55	100

Sumber: data diolah 2015

Dalam suatu penelitian yang menggunakan kuisioner dalam pengumpulan data untuk menguji hipotesisnya. Terlebih dahulu data kuisioner tersebut harus dinyatakan valid.

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan dalam variabel pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional memiliki *pearson correlation* yang lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Pemberdayaan Karyawan (X1)	X1.1	0,887	Valid
	X1.2	0,875	Valid
	X1.3	0,831	Valid
	X1.4	0,777	Valid
Kepuasan Kerja Karyawan (X2)	X2.1	0,875	Valid
	X2.2	0,823	Valid
	X2.3	0,752	Valid
	X2.4	0,844	Valid
	X2.5	0,853	Valid
	X2.6	0,823	Valid
Komitmen Organisasional (Y1)	Y1.1	0,838	Valid
	Y1.2	0,885	Valid
	Y1.3	0,641	Valid
	Y1.4	0,924	Valid
	Y1.5	0,76	Valid

Sumber: Data Diolah 2015

Berdasarkan Uji Reabilitas data yang diolah menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu variabel pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga pernyataan pada kuesioner tersebut reliabel.

Tabel 4.
Hasil Uji Reabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pemberdayaan Karyawan (X1)	0,859	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan (X2)	0,908	Reliabel
Komitmen Organisasional (Y1)	0,868	Reliabel

Sumber: Data Diolah 2015

Berdasarkan Uji Reabilitas data yang diolah menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu variabel pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga pernyataan pada kuesioner tersebut reliabel.

Dalam penelitian ini deskripsi setiap variabel (pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional) dijelaskan dalam sebuah penilaian responden terhadap variabel yang akan disajikan dalam Tabel 5 ini:

Tabel 5.
Penilaian Responden Terhadap Pemberdayaan Karyawan Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar, Bali

Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden				Rata Rata	Kriteria
	SS	S	TS	STS		
Setujukah anda bahwa pihak manajemen perlu memberikan gambaran mengenai tujuan pekerjaan perusahaan ?	34	8	10	3	3,33	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa atasan anda tidak lagi selalu mengawasi pekerjaan anda melainkan hanya menetapkan secara jelas atas tujuan yang ditetapkan ?	35	14	1	5	3,44	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa atasan anda memberi dorongan dan semangat untuk perkembangan anda dalam bekerja ?	45	6	1	3	3,69	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa manajemen memberikan otonomi di dalam pekerjaan anda ?	38	8	8	1	3,51	Sangat Baik
JUMLAH					3,49	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah 2015

Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel pemberdayaan karyawan mempunyai rata-rata di atas 3 atau lebih besar dari 3, yang artinya responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (baik) dan 4 (sangat baik).

Tabel 6.
Hasil Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada
Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar Bali

Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden				Rata Rata	Kriteria
	SS	S	TS	STS		
Setujukah anda bahwa anda merasa senang dengan pekerjaan yang anda lakukan terkait dengan iklim perusahaan yang nyaman, merasa aman dalam berkerja ?	47	3	0	5	3,67	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa anda dapat menggunakan kemampuan anda dalam melakukan isi dari pekerjaan anda ?	42	8	3	2	3,64	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa terdapat sedikit peluang untuk dipromosikan dalam pekerjaan ini ?	18	27	9	1	3,13	Baik
Setujukah anda bahwa pihak manajemen memberikan Pengawasan mengenai kesempatan pengembangan dalam bekerja ?	20	24	6	5	3,07	Baik
Setujukah anda bahwa anda memperoleh pembayaran yang sesuai dengan kemampuan anda atas pekerjaan yang anda lakukan?	34	16	2	3	3,47	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa tidak sulit untuk mengajak rekan anda dalam hal bekerja sama?	33	17	4	1	3,49	Sangat Baik
Jumlah					3,41	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah 2015

Tabel 6 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja karyawan mempunyai rata-rata di atas 3 atau lebih besar dari 3, yang artinya responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (baik) dan 4 (sangat baik).

Tabel 7.
Hasil Penilaian Responden Terhadap Komitmen Organisasional Pada
Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar Bali

Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden				Rata Rata	Kriteria
	SS	S	TS	STS		
Setujukah anda bahwa anda merasa senang menghabiskan sisa karir di perusahaan anda ?	37	13	3	2	3,55	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa anda memiliki rasa bangga terhadap perusahaan anda ?	44	5	4	2	3,65	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa anda memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan anda ?	28	22	3	2	3,38	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa anda memiliki kekhawatiran jika meninggalkan perusahaan tempat anda berkerja ?	45	7	0	3	3,71	Sangat Baik
Setujukah anda bahwa loyalitas merupakan kewajiban moral ?	39	8	5	3	3,51	Sangat Baik
Jumlah					3,56	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah 2015

Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja karyawan mempunyai rata-rata di atas 3 atau lebih besar dari 3, yang artinya responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (baik) dan 4 (sangat baik).

Tabel 8.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	55
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1,182
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,122

Sumber : Data Diolah 2015

Berdasarkan hasil Uji Normalitas dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 1,182, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,122. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut

berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,122 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 9.
Hasil Uji Multikoleniaritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Pemberdayaan Karyawan (X1)	0,264	3,795
Kepuasan Kerja Karyawan (X2)	0,264	3,795

Sumber : Data Diolah 2015(Lampiran 8)

Berdasarkan table di atas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan masing-masing sebesar 0,264 dan 3,795. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi 2 bebas dari multikolinearitas.

Tabel 10.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	T	Sig.
Pemberdayaan Karyawan	1,618	0.112
Kepuasan Kerja Karyawan	0,049	0.961

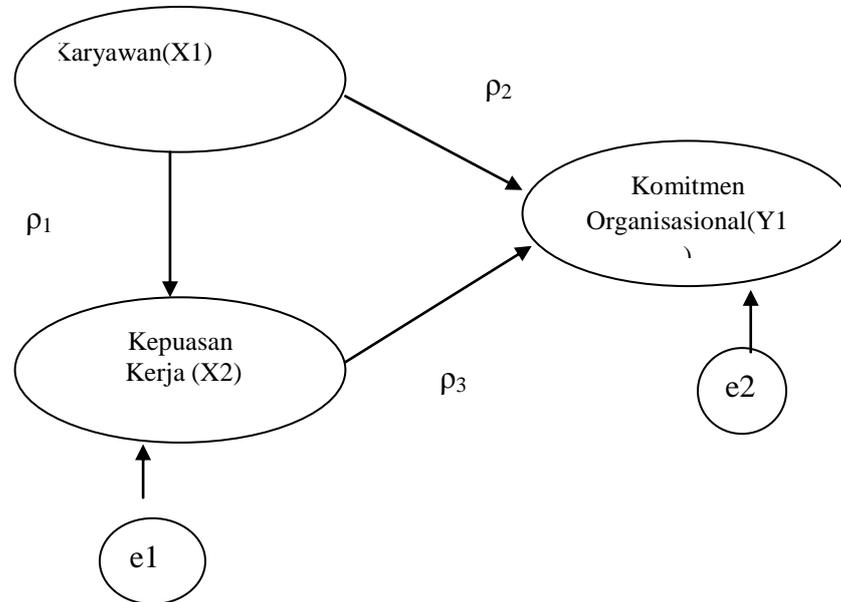
Sumber : Data Diolah 2015

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan masing-masing sebesar 0,112 dan 0.961. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Pengujian data penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*), dimana analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan kausalitas antara dua atau lebih variabel.

Gambar 1.

Model Analisis Jalur Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional



Setelah merancang model analisis jalur secara teoritis yang didukung oleh penelitian terdahulu. Kemudian dilakukan Perhitungan koefisien *path* dengan analisis regresi diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 11.
Hasil Analisis Jalur (Regresi Substruktur 1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,000	0,057		0,000	1
Pemberdayaan Karyawan	0,909	0,057	0,909	15,856	0
R ²	: 0,826				
F Hitung	: 251,421				
Sig. F	: 0,000				

Sumber : Data Diolah 2015.

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 11, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,909 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Tabel 12.
Hasil Analisis Jalur (Regresi Substruktur 2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0	0,074		0	1,000
Pemberdayaan Karyawan	0,396	0,146	0,396	2,716	0,009
Kepuasan Kerja Karyawan	0,478	0,146	0,478	3,279	0,002

R² : 0,709
F Statistik : 63,384
Sig. F : 0,000

Sumber : Data Diolah 2015

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 12, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,396X + 0,478Y \dots \dots \dots (2)$$

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar eror sebagai berikut :

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,826} = \sqrt{0,174} = 0,417$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,709} = \sqrt{0,291} = 0,539$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pe_i), didapatkan hasil pengaruh error (Pe_1) sebesar 0,417 dan pengaruh error (Pe_2) sebesar 0,539. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,417)^2 - (0,539)^2 \\ &= 1 - (0,174) - (0,291) \\ &= 1 - 0,051 = 0,949 \end{aligned}$$

Perhitungan pengaruh error (Pe_1) sebesar 0,417 dan pengaruh error (Pe_2) sebesar 0,539, sehingga didapat hasil koefisien determinasi total sebesar 0,949. Nilai determinasi total sebesar 0.949 mempunyai arti bahwa sebesar 94,9% variasi komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh variasi pemberdayaan karyawan dan variasi kepuasan kerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 5,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan hal ini ditunjukkan dengan nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,909. Hasil yang sama diperoleh pada pengujian hipotesis kedua yaitu pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai Sig. t sebesar 0,009 dengan nilai koefisien beta 0,396. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai Sig. t sebesar 0,002 dengan nilai koefisien beta 0,478 hal ini mengindikasikan secara parsial kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada hipotesis penelitian maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 13 sebagai berikut.

Tabel 13.

Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Pemberdayaan Karyawan (X1), Kepuasan Kerja Karyawan (X2), dan Komitmen Organisasional (Y1)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja X2 (p1 x p3)	Pengaruh Total
X1 → X2	0,909	-	0,909
X1 → Y1	0,396	0,435	0,831
X2 → Y1	0,478	-	0,478

Sumber : Data Diolah 2015.

Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Implikasi yang diperoleh yaitu semakin tinggi pemberdayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti pemberdayaan yang baik di dalam perusahaan seperti pemberian dorongan, semangat dan otonomi di dalam perkembangan bekerja bagi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan terkait dalam rasa nyaman dan aman di dalam bekerja serta kepuasan dalam menggali kemampuan karyawan dalam melakukan isi pekerjaan.

Pengaruh signifikan yang positif pada variabel pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional mengidentifikasi bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Implikasi yang diperoleh yaitu semakin tinggi pemberdayaan yang

diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan semakin meningkatkan komitmen yang dimiliki karyawan seperti rasa loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaannya

Pengaruh signifikan yang positif pada variabel kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional mengidentifikasi bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin baik pula kepuasannya. Implikasi yang diperoleh adalah kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan akan meningkatkan rasa bangga dan loyalitas terhadap perusahaannya sehingga keinginan untuk tetap tinggal di dalam perusahaan akan semakin kuat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar Bali, adalah sebagai berikut; pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,90. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional koefisien beta sebesar 0,396. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,435. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan besar pengaruh langsung sebesar 47,8 persen yang artinya 47,8 persen komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan dan sisanya sebesar 52,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar Bali, adalah sebagai berikut; Pihak manajemen perusahaan hendaknya lebih meningkatkan gambaran yang jelas mengenai tujuan pekerjaan perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan menjadi lebih merasa diberdayakan terhadap pekerjaannya sehingga dalam pelaksanaan kegiatan pekerjaan menjadi lebih baik dan dapat lebih meningkatkan potensi yang dimiliki karyawan. Pihak manajemen perusahaan hendaknya lebih memberikan pengawasan mengenai kesempatan pengembangan dalam bekerja dan lebih meningkatkan peluang dalam promosi jabatan. Hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga karyawan akan memberikan kontribusi yang positif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

REFERENSI

- Adekola, Bola. 2012. The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction : A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), pp: 1-17.
- Akbar, Syed Waqar, Muhammad Yousaf, Naeem Ul Haq and Ahmed Imran Hunjra. 2011. Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction An Emperical Analysis of Pakistani Service Industry. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 2(11), pp: 680-685.
- Ahmed, Ishfaq, Muhammad Mussarad Nawaz, Naveed Iqbal, Imran Ali, Zeeshan Shaukat dan Ahmad Usman. 2010. Effect of Motivational Factor Employees Job Satisfaction A Case Study of University of the Punjab Pakistan. *International Journal of Business and Manajement*, 5(3), pp:70-80.
- Azeem, Hazem Kamal El Din and Shaimaa Salah Sayed. 2010. Influence of Empowering Employees on Job Satisfaction in Youth Care Administrations at Faculties of Assiut University A Comparative Study. *World Journal of Sport Sciences*, 3(S), pp:1151-1159.

- Budiasih, Yanti. 2012. Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan, Studi Kasus Pada PT. XX di Jakarta. *Jurnal Liquidity*, 1(2), pp: 99-100
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Elnaga, Amir Abou and Amen Imran. 2014. The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), pp:13-26.
- Elstad, Eyvind, Knut Andreas Christophersen dan Are Turmo. 2011. Social Exchange Theory As An Explanation Of Organizational Citizenship Behaviour Among Teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), pp: 405-421
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficay Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Studi Kasus pada PT.Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. *Jurnal Studi Manajemen&Organisasi*, 3(1), pp:12-27.
- Gautama, Ibnu dan Muhammad Arfan. 2010. Pengaruh Kepuasan Kerja, Profesionalisme dan Penerapan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Auditor Studi Pada Kantor BPK RI Perwakilan Provinsi Aceh. *Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi*, 3(2), pp:195-205
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hartono, Jogyanto. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Haq, Muhammad Anwar Ul, Yan Jindong, Nazar Hussain, Zafar Uz Zaman Anjum. 2014. Factor Affecting Organizational Commitment Among Bank In Pakistan. *Journal Business and Management*, 16(4), pp:18-24
- Humborstad, Sut I Wong dan Chad Perry. 2011. Employee Empowerment, Job Satisfaction, Commitment Organizational An in Dept Emperical Investigation. *Chinese Management Studies*, 5(3), pp:325-344.
- Ibrayuni, Sulastri. 2012. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya. *Jurnal NeO-Bis*, 6(10), pp: 1-12

- Joo, Baek Kyoo and Sunyoung Park. 2009. Career Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention The Effect Of Goal Orientation, Organizational Learning Culture And Developmental Feedback. *Leadership&Organization Development Journal*. 3(6), pp:482-499.
- Karim, Faisal dan Omar Rehman. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. 3(4),pp:92-104.
- Kristiwardhana, Aryo. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Studi Pada PT BPR Estetika Artha Guna Semarang. *Skripsi*. Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro,Semarang.
- Kuncoro, Mudrajat. 2007. Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Lumbanraja, Prihatin. 2009. Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Studi Pada Pemerintah Daerah Di Provinsi Sumatra Utara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 7(2),pp:450-468.
- Lumley, E.J, M. Coetzee, R. Tladinyane and N. Ferreira. 2011. Exploring The Job Satisfaction and Organisational Commitment Of Employees In The information Tecnology Environment. *Southern African Business Review* 15(1), pp: 100-118.
- Malik, Muhammad Ehsan, Samina Nawab, Bashrat Naeem, Rizwan Qaiser Danish. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitmen Of University Teachers In Public Sector Of Pakistan. *International Journal Of Business And Manajement*. 5(6), pp: 17-26.
- Mushipe, Zuvarashe Judith. 2011. Empowerment Employee and Job Satisfaction A Study of the Employpss in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*,3(8), pp:18-41.
- Mustapha, Noraani dan Wee, Y. G. 2013. Examining Faculty Workload as Antecedent of Job Satisfaction among Academic Staff of Higher Public Education on Kelantan, Malaysia. *Journal Business and Management Horizons*, 1(1), pp:10-16.
- Naeem, Almana. 2013. Impact Of Employee Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitmen On Customer Satisfaction. *International Journal Of Modern Business Issues Of Global Market*. 1(1), pp :28-38.

- Nawaz, Muhammad Saqib, Masoodul Hassan, Saad Hassan, Sodja Shaukat dan Muhammad Ali Asadullah. 2014. Impact Of Employee Training And Empowerment On Employee Creativity Through Employee Engagement: Emperical Evidence From The Manufacturing Sector Of Pakistan. *Middle East Journal Of Scientific Research*, 19(4), pp: 593-601.
- Nongken, Hasan, Armanu, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan. 2012. Pengaruh Pemberdayaan, Komitemen Organisasional Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Dosen (Presepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makasar). *Junal Aplikasi Manajemen*. 10(3),pp:574-585.
- Ongiri, Henry. 2009. Managing Behind The Scenes A View Point On Employee Empowerment. *African Journal Of Business Management*. 3(1), pp:09-15.
- Praptadi, Thomas. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Studi Pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Pratiwi, Putri. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja. *Aset*.14(1), pp: 41-52.
- Robbins,Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sahoo, Chandan Kumar. 2011. Employee Empowerment: A strategy Towards Workplace Commitment. *European Journal of Business and Management*, 3(11),pp:46-56.
- Sahoo, Chandan Kumar, Noeraja Behara, Santosh Kumar Tripathy. 2010. Employee Empowerment and Individual Commitment on Analysis From Intergrative Review of Research. *Employment Relations Record*, 10(1),pp:40-56.
- Sareshkeh, Siavash Khodaparast, Fatemeh Ghorbanalizadeh Ghaziani, Seyed Morteza Tayebi. 2012. Impact Of Organizational Justice Perceptions On Job Satisfaction And Organizational Commitment The Iranian Sport Federations Perspective. *Annals Of Research*. 3(8), pp:4229-4238.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business 2*. Jakarta: Salemba Empat

- Shurbagi, Adel Mohamed Ali dan Ibrahim Bin Zahari. 2014. The Mediating Effect Of Organizational Commitment On The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Culture. *International Journal Of Business Administration*, 5(6), pp: 24-37
- Sidharta, Novita dan Meily Margaretha. 2011. Dampak komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover* Intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator di Salah Satu Perusahaan *Garment* di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, 10(2), pp:129-142.
- Soetjipto, Budi W, T. Hani Handoko, Djameludin Ancok, Surya Dharma, Kirti Peniwati, Arvan Pradiansyah, Widyarto Adi PS, dll. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jogjakarta: Amara Books.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suhermin. 2012. Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*. 16(2), pp: 209-229.
- Suma, Saimir dan Jonida Lesha. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), pp:41-51.
- Suwardi, dan Joko Utomo. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegaawai Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati. *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), pp:75-86.
- Tan, Teck Hong dan Amna Waheed. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), pp: 73–94.
- Tourisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 19(2), pp:170-178.
- Ugboro, Isaah O. And Kofi Obeng. 2000. Top Manajemen Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations an Emperical Study. *Journal of Quality Manajement*, 5(2000), pp: 247-272.

- Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada
- Utama, Made Suyana. 2007. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Utama, Made Suyana. 2012. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Edisi Keenam. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Virgana. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Educational Management*, 2(1),pp:213-222
- Weibo, Zheng, Sharan Kaur dan Wei Jun. 2010. *New Development of Organizational Commitment: A Critical Review*. Journal Of Bussiness Management, 4(1), pp: 12-20
- Wibowo. 2011. *Manajemen Perubahan*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2009. *SPSS Complete*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yulianti, Usda. 2011. Pengaruh Pemberdayaan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Awak Kapal PT. Humpuss Intermoda Transportasi. *Tesis*. Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, Jakarta.
- Zulpikar dan Daniel Budi Santoso. 2011. Analisis Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 8(1), pp:82-96.