

**PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *SELF EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI PADA RUMAH SAKIT BAITUL HIKMAH KENDAL BAGIAN MEDIS)**

Haris Ihsanil Huda

Program Pascasarjana Universitas Stikubank
harisxid@gmail.com

Tristiana Rijanti

tristianar@gmail.com
Program Pascasarjana Universitas Stikubank

Abstract

This study was conducted with the aim of analyzing the effect of Empowerment to Self Efficacy, the effect of Leader Member Exchange (LMX) to Self Efficacy, the effect of Empowerment to Performance, the effect of Leader Member Exchange (LMX) to Performance, the effect of Self Efficacy to Performance, the role of Self Efficacy as mediation variable the effect of Empowerment to Performance and the role of Self Efficacy as mediation variable the effect of LMX to Performance.

This research was conducted with a sensus method with 100 respondent. Technical test data used in this study include validitas test, reliability test, multiple regression analysis, t test, and mediation test to verify and prove the hypothesis of the research.

Based on data analysis shows that: (1) Empowerment positive effect on Self Efficacy. (2) Leader Member Exchange (LMX) positive effect on Self Efficacy. (3) Empowerment positive effect on employee performance. (4) Leader Member Exchange (LMX) positive effect on employee performance. and, (5) Self Efficacy positive effect on employee performance. (6) Self Efficacy as mediation variable the effect of empowerment on employee performance. (7) Self Efficacy as mediation variable the effect of the leader member exchange (LMX) on employee performance.

Keywords: *Empowerment, Leader Member Exchange (LMX), Self Efficacy and Employee Performance.*

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh Pemberdayaan terhadap *Self Efficacy*, pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap *Self Efficacy*, pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan, peranan *Self Efficacy* sebagai variabel mediasi pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan dan peranan *Self Efficacy* sebagai variabel mediasi pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini dilakukan dengan metode *Sensus* dengan 100 responden. Tehnik pengujian data dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi berganda, uji t, dan uji mediasi untuk menguji dan membuktikan hipotesis.

Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*, *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*, Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan., *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, *Self Efficacy* mampu memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. dan *Self Efficacy* mampu memediasi pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Pemberdayaan, Leader Member Exchange (LMX), Self Efficacy dan Kinerja Karyawan.*

PENDAHULUAN

Karyawan sebagai aset penting organisasi perlu diajak untuk ikut serta memikirkan dan menangani permasalahan strategis bahkan sampai kepada diberikannya tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Kusdiarti, 1999). Dari sini diharapkan akan muncul daya imajinasi, kecerdikan, inisiatif serta kreativitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing personel maupun kemajuan organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen dalam Mahardiani (2004) pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya, sedangkan Cacciope (1998), menyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses dimana manajemen memberikan keleluasaan pada karyawannya untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan yang akan menuju pada keberhasilan organisasi. Pemberdayaan karyawan ini dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat pada diri karyawan.

Menurut Judge dalam Mahardiani (2004) menyatakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

Robbins (2007) menjelaskan tentang *leader member exchange* (LMX) merupakan akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu group yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in group*, yang terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang *leader* dan cenderung mendapatkan hak-hak

khusus. Yang kedua disebut dengan *out group*. Mereka mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh pimpinannya, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader* dalam hal pemberian penghargaan, dan hubungan leader dengan *out group* berdasarkan pada hubungan wewenang yang formal. Agar hubungan *leader member exchange* tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik.

Self efficacy merupakan konstruk dari teori *social cognitive* yang merupakan model "triple" timbal balik dimana perilaku, kesadaran (*cognitive*) dan lingkungan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam bentuk yang dinamik (Badura 1997).

Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. (Mangkunegara, 2001).

Telah banyak hasil penelitian tentang kinerja. Salah satu hasil penelitian tentang kinerja dilakukan oleh Hakam dkk. (2014) yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Shuping dan Biao (2014)

menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kinerja, namun demikian hasil berbeda ditunjukkan oleh temuan Setiawan dkk (2012) yang menyatakan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Shuping dan Biao (2014) menunjukkan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja, namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Prasetya (2013) yang menyatakan bahwa tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Harahap dan Purwaning (2010) menunjukkan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif *Self Efficacy*.

Adapun fenomena yang terjadi di Rumah Sakit Baitul Hikmah kota Kendal adalah rendahnya kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada karyawan yang tidak bisa atau kurang mampu bekerja terutama yang bekerja dibagian medis, pemberdayaan karyawan yang belum merata terlihat dari pembagian tugas hanya berfokus ke beberapa orang dan tidak ada inovasi dan improvisasi dalam bekerja, beberapa karyawan terlihat bekerja dengan sungguh-sungguh dan merangkap tugas lebih dari tiga tugas sekaligus, sebagian karyawan dapat datang semauanya, absen kemudian meninggalkan tempat bekerja, pembuatan laporan dan data yang dihasilkan pun tidak tepat waktu, kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan bawahan dan kurangnya motivasi pimpinan terhadap karyawan (Sumber : pengamatan dan wawancara peneliti dengan bagian SDM, 2016)

Permasalahan yang berhubungan dengan *self efficacy* yang terjadi pada karyawan Rumah Sakit Baitul Hikmah Kendal diperlihatkan antara lain kualitas pelayanan yang kurang maksimal yaitu mengabaikan pasien yang datang dan membiarkan menunggu terlalu lama untuk menerima pelayanan kesehatan, karyawan mendahulukan pasien yang mampu dan mengabaikan yang kurang mampu, karyawan bekerja dengan santai sambil mengobrol dengan rekan kerja.

Adanya permasalahan tersebut dapat mengindikasikan bahwa kinerja karyawan Rumah Sakit Baitul Hikmah Kendal masih kurang sesuai dengan keinginan dan tujuan manajemen Rumah Sakit Baitul Hikmah

Kendal. Hal ini merupakan permasalahan perusahaan yang dapat menghambat tujuan perusahaan terkait dalam menjalankan operasionalnya. Fenomena permasalahan di seputar karyawan dalam perusahaan-perusahaan memang belum dapat diselesaikan dengan tuntas. Padahal bisa dibilang salah satu faktor-faktor di atas adalah kriteria adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sementara komitmen karyawan terhadap perusahaan merupakan salah satu hal penting yang menjadi pondasi dan landasan untuk membangun motivasi agar tetap loyal dan bertahan bekerja pada organisasinya. Seperti sudah diketahui secara umum, tentang banyaknya kritikan dan keluhan terhadap prestasi dan produktivitas kerja karyawan. Hal tersebut merupakan salah satu pertanda kurangnya loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Sehingga menimbulkan persepsi tentang kinerja para karyawan, maka muncul asumsi rendahnya kinerja para karyawan tersebut.

Berdasarkan temuan penelitian yang berbeda antara satu peneliti dan peneliti lainnya dan berdasarkan fenomena gab di Rumah Sakit Baitul Hikmah kota Kendal maka penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis Pengaruh Pemberdayaan dan LMX terhadap Kinerja Karyawan dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Mediasi.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kajian Teori Pemberdayaan

Pemberdayaan menurut Robert dan Greene dalam Damanik dan Pattiasina (2009:93), adalah suatu proses bagaimana orang semakin cukup kuat untuk berpartisipasi dalam berbagi kendali dan mempengaruhi peristiwa dan institusi yang mempengaruhi kehidupan mereka.

Menurut Clutterbuck yang dikutip dari Syarif Makmur (2008:54), pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-

pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan pengelolaan kemampuan dan *energy* manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Leader Member Exchange (LMX)

Pengertian LMX adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya. Namun realitasnya hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya. (Morrow et al, 2005). Pekerja yang tidak dalam hubungan khusus ini diklasifikasikan sebagai out grup luar/ out grup. Misalkan, ketika level LMX tinggi ada, bawahan melihat dirinya sendiri sebagai memiliki hubungan kerja yang baik dengan supervisor mereka dan tahu bagaimana memuaskan atasan mereka dengan kinerja mereka

Menurut Graen, Novak, dan Sommerkamp (1982) basis teori LMX dan dukungan empiris didasarkan pada teori peran (Katz dan Kahn, 1978) dan hubungan pertukaran sosial (Blau, 1964). Dasar LMX memiliki pondasi teori awal dan bukti empiris dalam teori peran (Liden, Sparrowe dan Wayne, 1997). Setiap individu diharapkan untuk memainkan peran khusus dalam organisasi (Katz dan Kahn, 1978).

Self Efficacy

Self efficacy merupakan konstruk dari teori *social cognitive* yang merupakan model "triple" timbal balik dimana perilaku, kesadaran (*cognitive*) dan lingkungan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam bentuk yang dinamik (Bandura 1997). Bandura & Wood dalam Gist (1992) dan Mitchel et.al (1994) *self efficacy* mengarah pada keyakinan mengenai kemampuan seseorang untuk menggerakkan motivasi, sumber kesadaran (*cognitiverecources*) dan

serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk menghadapi situasi yang menuntut.

Menurut Bandura (1997) peningkatan *self efficacy* dapat diukur melalui 4 indikator yaitu sifat dari tugas yang dihadapi individu, insentif *eksternal* (*reward*) yang diterima individu dari orang lain, status atau peran individu dalam lingkungannya, informasi tentang kemampuan diri meliputi *Enactive Attainment* (hasil yang dicapai secara nyata), *Vicarious Experiences* (pengalaman orang lain), *Verbal Persuasion* (persuasi verbal) dan *Physiological and emotional arousal* (kondisi dalam diri seseorang baik fisik maupun emosional).

Berdasarkan persamaan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan atau kepercayaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk untuk mengorganisasi, melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, menghasilkan sesuatu dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu.

Kinerja

Benardin dan Russel (1993) *performance* didefinisikan sebagai berikut. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.* (Prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada indikator yang dikemukakan Armstrong (2004), Mondy, Sharplin, Flippo (1995), LAN (1992), yaitu: (1) Kuantitas hasil kerja; (2) Kualitas hasil kerja; (3) Ketepatan waktu. (4) Biaya dan (5) Perilaku.

Feldman dan Arnold (1988) dalam prinsip dasar manajemen mengemukakan bahwa kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi (berkaitan dengan kepuasan kerja) yang ada dalam diri seseorang, kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya (keterlibatan dalam kerja), adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan dengan indikator empirik motivasi untuk mencapai kepuasan kerja,

kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan adanya perubahan sikap dalam bekerja.

Hubungan Antar Variabel Dan Pengembangan Hipotesis

Hubungan Antara Pemberdayaan Terhadap *Self Efficacy*

Pemberdayaan menurut Robert dan Greene dalam Damanik dan Pattiasina (2009:93), adalah suatu proses bagaimana orang semakin cukup kuat untuk berpartisipasi dalam berbagi kendali dan mempengaruhi peristiwa dan institusi yang mempengaruhi kehidupan mereka.

Menurut Clutterbuck yang dikutip dari Syarif Makmur (2008:54), pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. *Self Efficacy* adalah keyakinan akan kemampuan diri seseorang untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada (Sigit, 2003).

Hasil penelitian Harahap dan Purwaning (2010) menemukan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*.

Hubungan Antara LMX Terhadap *Self Efficacy*

Robbins (1996) menyatakan bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Yulk (1997) dalam Graen dan Cashman (1975) mengatakan bahwa seleksi kelompok ini dibuat atas dasar kesesuaian pribadi dengan serta kemampuan dan dapat dipercayai bawahan tersebut. Selang beberapa waktu, pertukaran yang bersifat dyadic dengan para bawahan dari kelompok in akan mengikuti urutan pengembangan yang berbeda

dari pada pertukaran-pertukaran dengan para bawahan dari kelompok out.

Sedangkan dalam hubungan pertukaran dengan para bawahan dari kelompok out, terdapat suatu tingkat saling mempengaruhi yang relatif rendah. Sumber utama pengaruh pemimpin adalah kewenangan sah dikombinasikan dengan *coercive power* dan suatu tingkat *reward power* terbatas. Untuk memenuhi persyaratan hubungan pertukaran tersebut, para bawahan dari kelompok out hanya perlu mematuhi persyaratan peran formal (misalnya kewajiban, peraturan, prosedur, dan pengarah sah dari para pimpinan). Selama kepatuhan tersebut ada, maka bawahan tersebut akan menerima manfaat-manfaat standar untuk tugasnya (seperti misalnya gaji) (Yulk, 1997).

Hasil penelitian Shuping dan Biao (2014) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*.

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun hipotesis sebagai berikut :

H2 : LMX berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*.

Hubungan Antara Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada hakekatnya konsep pemberdayaan merupakan pengembangan dari teori Manajemen Partisipatif (*Participative Management*). Pemberdayaan merupakan peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri untuk menggunakan daya yang ia miliki. Menurut Carver dan Clatter Back (1995) Pemberdayaan dapat diartikan sebagai upaya memberi keberanian dan kesempatan pada individu untuk mengambil tanggung jawab perorangan guna meningkatkan dan memberikan kontribusi pada tujuan organisasi. Tujuan pemberdayaan terfokus pada meningkatkan keterlibatan (*join volvement*) dan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil produksi dan pelayanan (Moorhead & Griffin, 1995).

Hasil penelitian Hakam dkk (2014) menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut disusun hipotesis sebagai berikut :

H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan Antara LMX Terhadap Kinerja Karyawan

Pertukaran sosial interpersonal matang dan stabil kedalam hubungan dyadic (Graen, 1976, Graen dan Cashman, 1975; Grawn dan Scandura, 1987; Liden, dkk., 1997). Pekerja yang tidak dalam hubungan khusus ini diklasifikasikan sebagai *out group* / luar kelompok. Misalkan, ketika level LMX tinggi ada, bawahan melihat dirinya sendiri sebagai memiliki hubungan kerja yang baik dengan supervisor mereka dan tahu bagaimana memuaskan atasan mereka dengan kinerja mereka.

Hasil penelitian Shuping dan Biao (2014) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun hipotesis sebagai berikut :

H4 : LMX berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hubungan Antara Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan

Self efficacy merupakan konstruk dari teori *social cognitive* yang merupakan model “triple” timbal balik dimana perilaku, kesadaran (*cognitive*) dan lingkungan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam bentuk yang dinamik (Bandura 1997). Bandura & Wood dalam Gist (1992) dan Mitchel et.al (1994) *self efficacy* mengarah pada keyakinan mengenai kemampuan seseorang untuk menggerakkan motivasi, sumber kesadaran (*cognitiverecources*) dan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk menghadapi situasi yang menuntut.

Shuping dan Biao (2014) menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun hipotesis sebagai berikut :

H5 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Peranan Self Efficacy sebagai variabel Mediasi Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Karyawan

Karena resource terbatas dan kurangnya waktu yang disediakan untuk setiap pekerja, pimpinan memiliki kesempatan untuk mengembangkan sebuah interaksi sosial yang erat atau pertukaran dengan hanya beberapa bawahan essential (grup dalam/in-group). Pertukaran sosial interpersonal matang dan stabil kedalam hubungan dyadic (Graen, 1976, Graen dan Cashman, 1975; Grawn dan Scandura, 1987; Liden, dkk., 1997). Pekerja yang tidak dalam hubungan khusus ini diklasifikasikan sebagai *out grup* luar/ *out grup*. Misalkan, ketika level LMX tinggi ada, bawahan melihat dirinya sendiri sebagai memiliki hubungan kerja yang baik dengan supervisor mereka dan tahu bagaimana memuaskan atasan mereka dengan kinerja mereka

Individu memiliki *self-efficacy* yang tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung memilih tugas yang tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya dan akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.

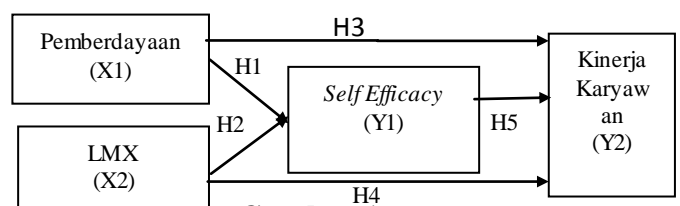
Hasil penelitian Shuping dan Biao (2014) menunjukkan bahwa *self efficacy* sebagai variabel mediasi LMX terhadap kinerja

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis disusun hipotesis sebagai berikut :

H6 : *Self Efficacy* memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.

Model Penelitian

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka dirumuskan ke dalam model penelitian sebagaimana di bawah ini :



Gambar 1 Model Penelitian

Model Matematis :

Model Matematis I :

$$Y_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

Model Matematis II :

$$Y_2 = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2$$

Keterangan :

Y_1 : *Self Efficacy*

Y_2 : Kinerja Karyawan

X_1 : Pemberdayaan

X_2 : LMX

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_i$ koefisien variabel X_1, X_2

e_1, e_2 : residual (*error*)

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dokter, perawat, bidan dan karyawan yang ada di Bagian Medis pada Rumah Sakit Baitul Hikmah Kabupaten Kendal sejumlah 100 orang.

Sampel

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *sensus sampling*. *Sensus sampling* adalah teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden.

Metode Analisis

Uji Validitas

Suatu uji dikatakan valid apabila sesuai dengan kriteria, yaitu apabila mempunyai nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA). $> 0,50$ dan nilai Loading Factor $> 0,4$ (Ghozali, 2011).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrument / indikator yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel, apabila nilai *Cronbach's Alpha* (α) suatu variabel $\geq 0,70$ (Ghozali, 2011)

Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen.

Uji Model

Dalam penelitian ini ada 2(dua) uji model yaitu Koefisien Determinasi dan Uji F.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependen*/terikat., dalam penelitian ini cdengan melihat nilai Adjusted R Square. (Ghozali, 2011).

Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, uji F hanya digunakan untuk mengetahui fit atau tidaknya model yang digunakan, dikatakan fit apabila nilai sig $< 0,05$ (Ghozali, 2011)

Uji Hipotesis (Uji t)

Untuk menguji koefisien regresi linier sederhana digunakan uji t yaitu untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas : pemberdayaan (X_1) dan LMX (X_2) terhadap *Self Efficacy* (Y_1) dan pemberdayaan (X_1) dan LMX (X_2) dan *Self Efficacy* (Y_1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2).

Uji Path Analysis (Analisis Jalur)

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui efek mediasi dari variabel mediasi *Self Efficacy* yang merupakan variabel antara dan berfungsi untuk memediasi hubungan antara variabel independen Pemberdayaan dan LMX dengan variabel Kinerja (Ghozali, 2011)

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan analisis faktor, diketahui bahwa

nilai KMO semua variabel yang diteliti > 0,50. artinya semua variabel mempunyai nilai kecukupan sampel dan dapat dilanjutkan pada analisis faktor konfirmatori.

Berdasarkan hasil analisis faktor diketahui bahwa semua indikator yang digunakan valid karena mempunyai *loading factor* > 0,40.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas memperlihatkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pemberdayaan (X_1), *Leader Member Exchange* (LMX) (X_2), *Self Efficacy* (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2) adalah reliabel.

Uji Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi linier berganda ditunjukkan pada tabel di bawah ini

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Equation Model	Adj R Square	F test		T test		Ket
		F hit	sig	β	sig	
Pemberdayaan dan LMX thd Self Efficacy	0,349	27,508	0,00			
Pemberdayaan				0,522	0,000	Hipotesis diterima
Self Efficacy				0,307	0,000	Hipotesis Diterima
Pemberdayaan, LMX dan self efficacy terhadap kinerja	0,861	205,280	0,00			
Pemberdayaan				0,100	0,027	Hipotesis Diterima
Leader Member Exchange (LMX)				0,190	0,000	Hipotesis Diterima
Self Efficacy				0,803	0,000	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SPSS, data diolah, 2015

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel I dapat dibuat persamaan Model Regresi I sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,522 X_1 + 0,307 X_2 + \varepsilon$$

Persamaan tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

- 1) Koefisien regresi kedua variabel bebas (pemberdayaan dan LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel

terikat (*self efficacy*). Hal ini mengandung makna bahwa semakin baik pemberdayaan maka akan meningkatkan *self efficacy*, demikian juga dengan LMX, semakin LMX dibangun dengan baik maka akan meningkatkan *self efficacy*.

Dari hasil koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa faktor pemberdayaan ($b_1 = 0,522$) menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi *self efficacy* karyawan pada Rumah Sakit Baitul Hikmah Kabupaten Kendal.

Berdasarkan hasil uji regresi pada Tabel 1 disusun persamaan Model Regresi II sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,100 X_1 + 0,190 X_2 + 0,803 Y_1 + \varepsilon$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

Koefisien regresi variabel bebas (pemberdayaan, LMX dan *self efficacy*) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Hal ini mengandung makna bahwa semakin pegawai diberdayakan akan meningkatkan kinerja. Semakin baik LMX dibangun akan semakin meningkatkan kinerja. Demikian pula apabila pegawai mempunyai *self efficacy* yang semakin baik maka juga akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil koefisien regresi yang didapat, menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* mempunyai peranan dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. di Rumah Sakit Baitul Hikmah Kabupaten Kendal.

Uji Model

Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa nilai *adjusted R²* Model Regresi I sebesar 0,349 artinya bahwa variabel Pemberdayaan dan *Leader Member Exchange* (LMX) mampu menjelaskan variabel *Self Efficacy* sebesar 34,9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Pada **Model Regresi II** diketahui nilai *adjusted R²* sebesar 0,861 artinya bahwa variabel Pemberdayaan, *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Self Efficacy* mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 86,1%, sedangkan sisanya

dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji – F

Berdasarkan Tabel 1, pada Model Regresi I, diketahui nilai F hitung sebesar 27,508, dengan sig $0,000 < 0,05$ maka berarti bahwa i Pemberdayaan (X_1) dan *Leader Member Exchange* (LMX) (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap *Self Efficacy* (Y_1) atau dengan kata lain model fit atau layak. Pada **Model Regresi II** diketahui nilai F hitung sebesar 205,280, dengan sig $0,000 < 0,05$ maka berarti bahwa Pemberdayaan (X_1), *Leader Member Exchange* (LMX) (X_2) dan *Self Efficacy* (Y_1) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja atau dengan kata lain model fit atau layak.

Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

1. Pemberdayaan Terhadap *Self Efficacy*

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa tingkat s signifikansi variabel pemberdayaan sebesar $0,000 < 0,05$ dengan standardized koefisien β sebesar 0,522, bertanda positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy* diterima.

Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Harahap dan Purwaning (2010) yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*.

2. *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap *Self Efficacy*

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa tingkat signifikansi variabel *leader member exchange* (LMX) sebesar $0,000 < 0,05$ dengan standardized koefisien β sebesar 0,307, bertanda positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy* diterima.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan temuan penelitian Shuping dan Biao (2014) yang menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*.

3. Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa tingkat signifikansi variabel pemberdayaan sebesar $0,027 < 0,05$ dengan standardized koefisien β sebesar 0,100, bertanda positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hakam dkk (2014) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4. *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa tingkat signifikansi variabel *leader member exchange* (LMX) sebesar $0,000 < 0,05$ dengan standardized koefisien β sebesar 0,190, bertanda positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil ini mendukung hasil penelitian Shuping dan Biao (2014) yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kinerja.

5. *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

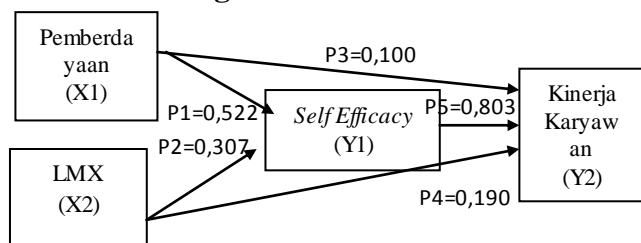
Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa tingkat signifikansi variabel *self efficacy* sebesar $0,000 < 0,05$ dengan standardized koefisien β sebesar 0,803, bertanda positif sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Temuan penelitian tersebut mendukung hasil penelitian Shuping dan Biao (2014) menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja.

6. *Self Efficacy* sebagai variabel Mediasi Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja

Berdasarkan Gambar 2 dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

Gambar 2
Diagram Analisis Jalur



1. Pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kinerja karyawan (*direct effect*)
 $P3=0,100$
2. Pengaruh tidak langsung pemberdayaan terhadap kinerja karyawan melalui Y_1 (*self efficacy*)
 $= P1 \times P5 = 0,522 \times 0,803 = 0,419$
3. Total pengaruh pemberdayaan ke kinerja karyawan (*total effect*)
 $= P3 + (P1 \times P5) = 0,100 + (0,522 \times 0,803) = 0,519$

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsungnya ($0,419 > 0,100$). Dengan kata lain *self efficacy* sebagai variabel mediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja..

Hal tersebut mengandung makna bahwa pemberdayaan pegawai yang dilakukan organisasi dengan melibatkannya dalam pekerjaan yang menantang akan meningkatkan keyakinan pegawai bahwa dia mampu melaksanakan tugas yang diembannya . Dengan keyakinan tersebut akan makin meningkatkan kinerjanya.

7. *Self Efficacy* sebagai Variabel Mediasi Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Karyawan

1. Pengaruh langsung *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan (*direct effect*)
 $= P4 = 0,190$
2. Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui Y_1 (*self efficacy*)
 $= P2 \times P5 = 0,307 \times 0,803 = 0,246$
3. Total pengaruh *leader member exchange* (LMX) ke kinerja karyawan (*total effect*)

$$= P4 + (P2 \times P5) = 0,190 + (0,307 \times 0,803) = 0,436$$

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsungnya ($0,2469 > 0,190$). Dengan kata lain *self efficacy* sebagai variabel mediasi pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut mengandung makna bahwa ketika hubungan LMX berjalan dengan baik maka akan meningkatkan keyakinan diri pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga akan berdampak terhadap capaian hasil kerjanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shuping dan Biao (2014) menunjukkan bahwa *self efficacy* sebagai variabel mediasi pengaruh LMX terhadap kinerja.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan temuan-temuan yang diperoleh, maka disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*.
- 2) *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*.
- 3) Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 4) *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 5) *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 6) *Self Efficacy* memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.
- 7) *Self Efficacy* memediasi pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan-temuan yang telah dibahas dan disimpulkan pada uraian terdahulu, maka kebijakan yang sebaiknya dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan kinerja sebaiknya pihak manajemen meningkatkan *self*

- efficacy* karyawan karena terbukti *self efficacy* sebagai variabel mediasi yaitu dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk diberdayakan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan.
2. Pihak manajemen harus lebih berupaya untuk meningkatkan program pemberdayaan karyawan dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada seluruh karyawan di lingkungan Rumah Sakit Baitul Hikmah Kendal untuk dapat berpartisipasi dalam pekerjaannya karena pada dasarnya mereka sudah memiliki kemampuan dasar dan tinggal mengasahnya saja.
 3. Peran kepemimpinan terutama gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan dengan memberikan training kepada para pemimpin untuk dapat selalu memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan dibawahnya untuk melakukan sesuatu melebihi tugas wajibnya dan mendorong karyawan untuk bisa berfikir mandiri dalam memecahkan permasalahan pekerjaan.
 4. Pihak manajemen perlu memberikan program penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, hal ini sebagai upaya manajemen untuk memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang optimal.

Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang didapat, maka saran yang diberikan adalah :

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan hendaknya manajemen melakukan usaha pemberdayaan karyawan, dalam hal ini perusahaan perlu untuk memberikan bekal tambahan dalam meningkatkan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan memberikan sarana prasarana yang baik agar karyawan dapat melaksanakan tugas dengan kemampuan terbaik yang dimiliki.
2. Hendaknya pimpinan dapat membina hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

3. Untuk meningkatkan *self efficacy* perusahaan hendaknya memberikan tanggung jawab dan otonomi kepada karyawan, sehingga mereka merasa diberi pengakuan oleh perusahaan.
4. Pihak manajemen hendaknya selalu melakukan komunikasi dengan karyawan dalam menyelesaikan rencana-rencana kerja sehingga target kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggriawan, D. A. 2012. *Hubungan antara Leader Member Exchange dan Kepuasan kerja pada karyawan bagian operasional PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.* Jurnal Universitas Indonesia.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek.* Edisi Revisi Kelima. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bandura. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control.* New York: W.H. Freeman and Company.
- Bernardin, H. John and Joyce, E.A. Russel, 1993, *Human Resource Management*, Alih Bahasa Diana Hertati, Mc. Graw Hill, Inc. Singapura.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in social life.* New York: Wiley Inc.
- Cacciope, John. T. 1998, *Social Psychology, A Sourcebook*, New York : The Guildford Press.
- Daniel C. feldman And Arnold, Hugh J. (1988), *Organizational Behavior*, New York : McGraw-Hi II Inc.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang
- Gomez, Carolina., & Rosen, Benson. 2001. *The Leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. Group and Organization Management.* Vol. 26, No.1, March:53-69.
- Graen&UhlBien(1995). *Towardacontingency model of empowerment: Con-tribution*

- of self-management empowerment and leadership-making empowerment to uni-functional and multi-functional professional work unit performance.* Paper pre-sented at the National Academy of Management Meeting, Atlanta, GA.
- Graen, G., and Cashman, J.F. (1975). *A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach.* In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds), *Leadership frontiers*, Kent, OH:Kent State University Press.
- Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model.* *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Griffin, 2004. *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta.
- Hakam M, Hamid jamhur, Arifin Alvin, 2014, Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*| Vol. 8 No. 2 Maret 2014| administrasi bisnis. studentjournal. ub.ac.id
- Harahap Pahlawansyah, Purwaning, Yuliani, 2010, Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Self Efficacy Dalam Rangka Pencapaian Komitmen Organisasi (Studi Empiris pada Kantor Pelayanan Pajakdi Semarang). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* Edisi VII, Desember 2010:1-19
- Hasan, M. Iqbal, 2006. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Ghalia. Indonesia, Bogor.
- Herrenkohl, R.C, Judson, G.T, and Heffner, J.A. E1999, *Defining and Measuring Employee Empowerment.* *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35(3):373-389
- Kamus Besar Indonesia, 2013. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1997). *A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges.* *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001, *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Moorhead, Gregory, dan Griffin. 1995. *Organizational Behavioral : Managing People and Organization*. Fourth Edition. Houghton Mifflin Co.
- Morrow et al, 2005.. *The role of leader-member exchange in high turnover work environments.* *Journal of Managerial Psychology*; 20, 8.
- Mulyadi. 2001,. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke-2. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Prasetya Veronika, 2013. *Peran Kepuasan Kerja, Self Esteem Dan Self efficacy Terhadap Kinerja Individual*, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* Vol. 1 No. 1, Februari 2013
- Rahmat, H. 2013. *Statistika Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ridwan, 2011. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Karyawan Dan Peneliti Pemula*. Bandung : Alfabeta
- Rivai Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins (2007), *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Erlangga, Metode Penelitian. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen.P. 1996. *Organizational Behaviour : Concept, Controverses, Application*. 8th Edition. Prentice Hall
- Robert dalam Timpe, 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya manusia (Kinerja/ Performance*, Cet. 4. Jakarta, PT Elek media Komputindo.
- Setiawan Margono, Surachman, Troena Afnan Eka, Kumbu Arius (2011), *Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi*

- Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua*, Fakultas Ekonomi Universitas Cenderawasih Jayapura. Terakreditasi SK Dirjen Dikti No. 66b/DIKTI/KEP/2011 ISSN: 1693-5241
- Shuping Cheng, Biao Luo, 2014 *Leader-Member Exchange, Efficacy and Job Performance: A Cognitive Perspective Interpretation*, *Canadian Social Science* Vol. 10, No. 5, 2014, pp. 244-248 DOI:10.3968/4984.
- Sigit, Suhardi, 2003, *Perilaku Organisasional*, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata, Tamansiswa, Yogyakarta, 2012
- Sobel, M.E., 1982. *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. *Sociological Methodology* 13 (1), 290–321.
- Sumanto, 2014, *Metodologi Penelitian Sosial Pendidikan: Aplikasi Metode Kuantitatif dan Statistika Dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Syarif Makmur (2008) *Pemberdayaan Sumber daya Manusia dan Efektivitas organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thomas, K. W., Velthouse, B.A, 1990, *Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation*, *Academy of Management Review*, Vol:15, p: 4-666.
- Umar Husein, 2003, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wibowo., 2008. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta : Rajawali Pers
- Widarjono Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yukl, G. 1988. *Leadership in Organization, 2nd Edition*. New Jersey : Prentice Hall International Inc.