

---

**PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *SELF EFFICACY*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA RSUD Dr. M. ASHARI PEMALANG )**

**Untung Widodo \*)**

**Lies Indriyatni \*)**

**Susanti Wahyuningsih \*)**

***Abstract***

*This study was conducted to analyze (1) How does the Empowerment of Self Efficacy? (2). How the influence of Leader Member Exchange (LMX) on Self Efficacy? (3). How does Empowering the Employee Performance (4). How the influence of Leader Member Exchange (LMX) against the Employee Performance? (5). How does Self Efficacy against Employee Performance? (6). How Self Empowerment Efficacy able to mediate the effect of the Employee Performance? (7). How Self Efficacy able to mediate the effect of LMX the Employee Performance ?.*

*From the analysis conducted this study concluded 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 able to mediate the effect of empowerment on employee performance. (7) Self Efficacy capable of mediating influence of the leader member exchange (LMX) on employee performance.*

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

**Pendahuluan**

Karyawan sebagai aset penting organisasi perlu diajak untuk ikut serta memikirkan dan

\*) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara

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 tanggung jawabnya, 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) yang mengatakan 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) “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 leadernya, 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).

Jadi pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.Kinerja individu yang efektif menekankan pada sejauh mana individu tersebut melakukan tugas pekerjaan, apakah hanya sebatas menjalankan tugas sesuai dengan perannya atau melaksanakan tugasnya melebihi peranan yang seharusnya.(Rivai, 2005:64).

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Ashari Kabupaten Pemalang.Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. AshariKabupaten Pemalang adalah Rumah Sakit Umum Daerah yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan dengan menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan spesialisik yang diselenggarakan oleh lebih dari satu jenis tenaga kesehatan dan dipimpin oleh seorang Direktur. Dalam perkembangannya Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Ashari KabupatenPemalang selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja dan reputasinya.Namun dalam upaya menciptakan kinerja karyawan, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun fenomena yang yang terjadi di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Ashari Kabupaten Pemalang 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 kerja 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.

Permasalahan yang berhubungan dengan *self efficacy* yang terjadi pada karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Dr.M. Ashari Kabupaten Pemalang dapat 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 Umum Daerah Dr. M. Ashari Kabupaten Pemalang masih kurang sesuai dengan keinginan dan tujuan manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Ashari Kabupaten Pemalang. Hal ini merupakan permasalahan Rumah Sakit yang dapat menghambat tujuan Rumah Sakit terkait dalam menjalankan operasionalnya. Fenomena permasalahan di seputar karyawan memang belum dapat diselesaikan dengan tuntas. Padahal bisa dibilang salah satu faktor-faktor di atas adalah kriteria adanya komitmen karyawan terhadap Rumah Sakit. Sementara komitmen karyawan terhadap Rumah Sakit 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 hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh tentang pemberdayaan dan *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *self efficacy*.

## **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 (*cognitive resources*) 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* (persuasif 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 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.

### **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 berbagai 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

di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan pengelolaan kemampuan dan energy manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*.

### ***Hubungan Antara LMX Terhadap Self Efficacy***

Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya (kelompok out-group) secara berbeda. Robbins (1996) berpendapat 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 pengarahan sah dari para pimpinan). Selama kepatuhan tersebut ada, maka bawahan tersebut akan menerima manfaat–manfaat standar untuk tugasnya (seperti misalnya gaji) (Yulk, 1997).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah 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 involvement*) dan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil produksi dan pelayanan (Moorhead & Griffin, 1995).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah 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 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.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H4 : *Resistance to Change* memoderasi pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### ***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 salingmempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam bentuk yang dinamik (Badura 1997). Badura & 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.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

### ***Hubungan Antara Self Efficacy Memediasi 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.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

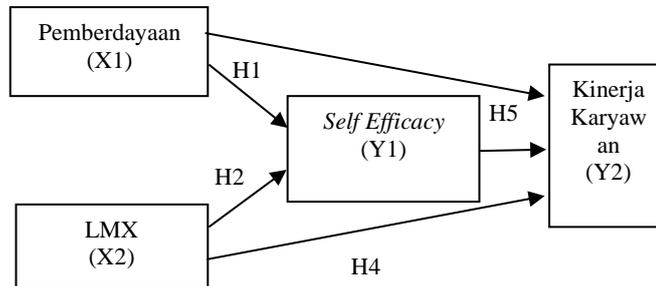
H6 : *Self Efficacy* mampu memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.

### **Model Penelitian**

Berdasarkan hubungan antar variable peneliti merumuskan ke dalam model penelitian bahwa variabel pemberdayaan dan variabel LMX akan berpengaruh secara langsung dengan variabel kinerja karyawan atau variabel pemberdayaan dan variabel LMX tidak secara langsung berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan namun terlebih dahulu harus melalui variabel mediasi *self efficacy*,

maka dari itu kerangka model grafis penelitian yang dimaksud oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**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

$\alpha$  : Konstanta

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

$e_1, e_2$  :residual (*error*)

**Metode Penelitian**

**Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dokter, perawat, bidan dan karyawan yang ada di Bagian Medis pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Ashari Pematang sejumlah 100 orang.

**Sampel**

Sedangkan Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *sensus sampling*. *Sensus sampling* adalah teknik penentuan sampel bila 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 nilai Loading Factor > 0.4. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA). Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan analisis faktor adalah data matriks harus memiliki korelasi yang cukup. Uji Bartlett of Sphericity merupakan uji statistik untuk menentukan ada tidaknya korelasi antar variabel. Alat uji lain yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA). Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai yang dikehendaki harus > 0,50 untuk dapat dilakukan analisis faktor (Ghozali, 2009:53). Sedangkan untuk menemukan korelasi di antara faktor-faktor pembentuk untuk dinyatakan sebagai pembentuk variabel dapat melihat besarnya matriks korelasi, yang besarnya disepakati sebesar 0,5.

### **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* ( $\alpha$ ) suatu variabel  $\geq 0,70$  maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut reliabel.

### **Regresi Linier Berganda**

Regresi yang terdiri dari satu variabel bebas (*predictor*) dan satu variabel terikat (*Response/Criterion*) disebut regresi linier sederhana (*bivariate regression*), sedangkan regresi yang variabel bebasnya lebih dari satu disebut regresi berganda yang dapat terdiri dari dua prediktor (regresi ganda) maupun lebih. Adapun bentuk persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Persamaan Regresi I :

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

Persamaan Regresi 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

$\alpha$  : Konstanta

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

$e_1, e_2$  : residual (*error*)

### ***Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )***

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependen*/terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel *dependen* amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel *dependen*. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2009).

### ***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.

### ***Uji Hipotesis (Uji t)***

Untuk menguji koefisien regresi linier sederhana digunakan uji t yaitu untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini variabel bebas adalah pemberdayaan ( $X_1$ ) dan LMX ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan variabel *Self Efficacy* ( $Y_1$ ) sebagai variabel mediasi. (Ghozali, 2009).

### *Uji Path Analysis (Analisis Jalur)*

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model *causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011:249). Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Analisis jalur hanya menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Persamaan Regresi:

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

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

### **Hasil Analisis dan Pembahasan**

#### *Hasil Uji Validitas Dengan Menggunakan Analisis Faktor*

**Tabel 1. Hasil Pengujian KMO**

| Nama Variabel                       | KMO   | <> | Matrik Korelasi |
|-------------------------------------|-------|----|-----------------|
| Pemberdayaan                        | 0,821 | >  | 0,5             |
| <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> | 0,795 | >  | 0,5             |
| <i>Self Efficacy</i>                | 0,742 | >  | 0,5             |
| Kinerja Karyawan                    | 0.820 | >  | 0,5             |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan analisis faktor, diketahui bahwa nilai KMO semua variabel yang diteliti menunjukkan > 0,50. Artinya dapat dilanjutkan pada analisis faktor konfirmatori.

Berdasarkan uraian analisis faktor diketahui:

**Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas Pemberdayaan**

| Indikator        | <i>Component Matrix</i> |   | Batas Valid | Keterangan |
|------------------|-------------------------|---|-------------|------------|
| X <sub>1.1</sub> | 0,667                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>1.2</sub> | 0,629                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>1.3</sub> | 0,695                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>1.4</sub> | 0,589                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>1.5</sub> | 0,835                   | > | 0,4         | Valid      |

| Indikator         | <i>Component Matrix</i> |   | Batas Valid | Keterangan |
|-------------------|-------------------------|---|-------------|------------|
| X <sub>1.6</sub>  | 0,747                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>1.7</sub>  | 0,790                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>1.8</sub>  | 0,749                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>1.9</sub>  | 0,850                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>1.10</sub> | 0,765                   | > | 0,4         | Valid      |

Sumber: Output SPSS, data diolah, 2018

**Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas LMX**

| Indikator        | <i>Component Matrix</i> |   | Batas Valid | Keterangan |
|------------------|-------------------------|---|-------------|------------|
| X <sub>2.1</sub> | 0,788                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>2.2</sub> | 0,727                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>2.3</sub> | 0,775                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>2.4</sub> | 0,773                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>2.5</sub> | 0,612                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>2.6</sub> | 0,784                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>2.7</sub> | 0,646                   | > | 0,4         | Valid      |
| X <sub>2.8</sub> | 0,871                   | > | 0,4         | Valid      |

Sumber: Output SPSS, data diolah, 2018

**Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas *Self Efficacy***

| Indikator        | <i>Component Matrix</i> |   | Batas Valid | Keterangan |
|------------------|-------------------------|---|-------------|------------|
| Y <sub>1.1</sub> | 0,679                   | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>1.2</sub> | 0,903                   | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>1.3</sub> | 0,856                   | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>1.4</sub> | 0,838                   | > | 0,4         | Valid      |

Sumber: Output SPSS, data diolah, 2018

**Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas Kinerja**

| Indikator         | Component Matrix |   | Batas Valid | Keterangan |
|-------------------|------------------|---|-------------|------------|
| Y <sub>2.1</sub>  | 0,564            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.2</sub>  | 0,823            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.3</sub>  | 0,740            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.4</sub>  | 0,806            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.5</sub>  | 0,737            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.6</sub>  | 0,741            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.7</sub>  | 0,839            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.8</sub>  | 0,767            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.9</sub>  | 0,690            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.10</sub> | 0,675            | > | 0,4         | Valid      |
| Y <sub>2.11</sub> | 0,410            | > | 0,4         | Valid      |

Sumber:  
Output  
SPSS,  
data  
diolah,  
2018

Bahwa semua indikator yang digunakan valid. Karena nilai pada *component matrix* yang diperoleh  $> 0,40$  sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan variabel Pemberdayaan, LMX, *Self Efficacy* dan Kinerja adalah valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 6. Uji Reliabilitas**

| Indikator Variabel   | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----------------------|------------------|------------|
| Pemberdayaan         | 0,904 > 0,700    | Reliabel   |
| (LMX)                | 0,885 > 0,700    | Reliabel   |
| <i>Self Efficacy</i> | 0,841 > 0,700    | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan     | 0,897 > 0,700    | Reliabel   |

Sumber: Output SPSS, data diolah, 2018

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 atau dapat dipercaya/handal, yang berarti apabila data tersebut dipergunakan pada obyek penelitian yang berbeda, pada waktu yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan hasil yang diperoleh pada penelitian ini.

### Uji Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi linier berganda ditunjukkan pada tabel di bawah ini

**Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

| Equation Model   | Adjusted R <sup>2</sup> | F Test   |       | T Test |       | Ket                |
|--|-------------------------|----------|-------|--------|-------|--------------------|
|  |                         | F Hitung | Sig   | B      | Sig   |                    |
| <i>Multiple Regresion</i> (pengaruh Pemberdayaan dan LMX terhadap <i>self efficacy</i> )                     |                         |          |       |        |       |                    |
| Pemberdayaan   | 0,349                   | 27,508   | 0,000 | 0,522  | 0,000 | Hipotesis Diterima |
| <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>  |                         |          |       | 0,307  | 0,000 | Hipotesis Diterima |
| <i>Multiple Regresion</i> (pengaruh Pemberdayaan dan LMX dan <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan) |                         |          |       |        |       |                    |
| Pemberdayaan   | 0,861                   | 205,280  | 0,000 | 0,100  | 0,027 | Hipotesis Diterima |
| <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>  |                         |          |       | 0,190  | 0,000 | Hipotesis Diterima |
| <i>Self Efficacy</i>   |                         |          |       | 0,803  | 0,000 | Hipotesis Diterima |

Sumber: Output SPSS, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

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

Persamaan regresi Model I tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

- 1) Koefisien regresi kedua variabel bebas (pemberdayaan dan LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (*self efficacy*). Semakin tinggi nilai pemberdayaan dan LMX yang dimiliki oleh karyawan maka akan berakibat pada semakin besarnya *self efficacy* karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya
- 2) 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 Umum Daerah M. Ashari Pematang.

Model regresi II yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

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

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

- 1) Koefisien regresi variabel bebas (pemberdayaan dan LMX) dan variabel mediasi (*self efficacy*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Semakin tinggi nilai pemberdayaan, LMX dan *self efficacy* yang dimiliki oleh karyawan maka akan berakibat pada semakin meningkatnya kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.
- 2) Dari hasil koefisien regresi yang didapat, menunjukkan bahwa variabel mediasi (*self efficacy*) dapat menjadi faktor mediasi dari variabel pemberdayaan dan LMX dalam mempengaruhi kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah M. Ashari Pematang.

## Uji Model

### *Koefisien Determinasi*

#### *a. Model Regresi I*

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,349 artinya adalah bahwa variabel Pemberdayaan dan *Leader Member Exchange* (LMX) mampu menjelaskan variabel *Self Efficacy* sebesar 34,9%, sementara sisanya sebesar 65,1% (100% – 34,9%) variabel *Self Efficacy* dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### *b. Model Regresi II*

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,861 artinya adalah bahwa variabel Pemberdayaan, *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Self Efficacy* mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 86,1%, sementara sisanya sebesar 13,9% (100% – 86,1%) variabel Kinerja Karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## Uji – F

Uji – F dengan cara yang sama digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan, dimana apabila nilai F hitung lebih besar dibanding F tabel maka model yang digunakan fit atau baik. Nilai F hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai F tabel didapat melalui sig.  $\alpha = 0,05$  dengan  $df_1 = k - 1$  dan  $df_2 = n - k$ .

#### *a. Model Regresi I*

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 27,508, sementara F tabel dengan  $df_1 = 2 - 1 = 1$  dan  $df_2 = 100 - 2 = 98$ , maka didapat F tabel 3,94. Karena nilai F hitung lebih besar dibanding F tabel dengan demikian model regresi antara Pemberdayaan ( $X_1$ ) dan *Leader Member Exchange* (LMX) ( $X_2$ ) terhadap *Self Efficacy* ( $Y_1$ ) dinyatakan fit atau layak.

#### *b. Model Regresi II*

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 205,280, sementara F tabel dengan  $df_1 = 3 - 1 = 2$  dan  $df_2 = 100 - 3 = 97$ , maka didapat F tabel 3,09. Karena nilai F hitung lebih besar dibanding F tabel dengan demikian model regresi antara Pemberdayaan

(X<sub>1</sub>) dan *Leader Member Exchange* (LMX) (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan mediasi variabel *Self Efficacy* (Y<sub>1</sub>) dinyatakan fit atau layak.

## **Uji hipotesis**

### **1. Uji Hipotesis Pemberdayaan Terhadap Self Efficacy**

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel pemberdayaan sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy* secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 1.

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

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel *leader member exchange* (LMX) sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy* secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 2.

### **3. Uji Hipotesis Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel pemberdayaan sebesar  $0,027 < 0,05$  sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 3.

### **4. Uji Hipotesis Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel *leader member exchange* (LMX) sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis

### **5. Uji Hipotesis Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel *self efficacy* sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 5.

### 6. Uji Hipotesis *Self Efficacy* Merupakan Variabel Mediasi Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Karyawan

- Pengaruh langsung *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan (*direct effect*) =  $P4 = 0,190$
- Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui  $Y_1$  (*self efficacy*)
- $= P2 \times P5 = 0,307 \times 0,803 = 0,246$
- Total pengaruh *leader member exchange* (LMX) ke kinerja karyawan (*total effect*)
- $= P4 + (P2 \times P5) = 0,190 + (0,307 \times 0,803) = \mathbf{0,436}$

Nilai *total effect* lebih besar dari *direct effect* ( $0,436 > 0,190$ ). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* (LMX) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *self efficacy* sebagai variabel *intervening*. Artinya **H6** yang menyatakan bahwa *self efficacy* mampu memediasi pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan **diterima**.

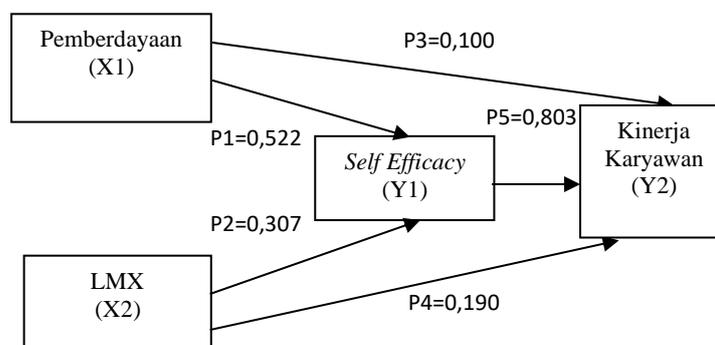
### Uji Path Analysis (Analisis Jalur)

Dari hasil analisis regresi persamaan 1 dan 2 didapatkan koefisien regresi sebagai berikut:

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

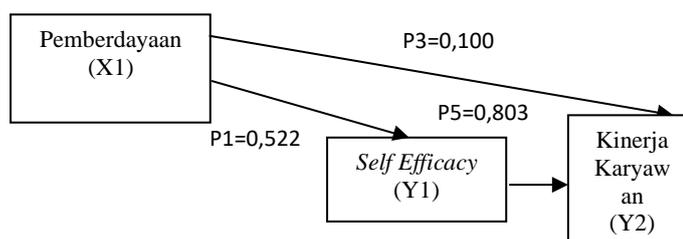
$$Y_2 = 0,100 X_1 + 0,190 X_2 + 0,803 Y_1 + \varepsilon$$

**Gambar 2. Diagram Analisis Jalur**



## a. Model Mediasi I

Gambar 3. Diagram Analisis Jalur Model 1



### *Pengaruh dari X<sub>1</sub> (Pemberdayaan) ke Y<sub>2</sub> (Kinerja Karyawan)*

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

Nilai *total effect* lebih besar dari *direct effect* ( $0,519 > 0,100$ ). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *self efficacy* sebagai variabel *intervening*.

## Penutup

### *Simpulan*

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

- 1) Pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*.
- 2) *Leader Member Exchange (LMX)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*.
- 3) Pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- 4) *Leader Member Exchange* (LMX) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 5) *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 6) *Self Efficacy* bisa memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.
- 7) *Self Efficacy* bisa 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. Pihak manajemen harus lebih berupaya untuk meningkatkan program pemberdayaan karyawan dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada seluruh karyawan di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Ashari Pematang untuk dapat berpartisipasi dalam pekerjaannya karena pada dasarnya mereka sudah memiliki kemampuan dasar dan tinggal mengasahnya saja.
2. 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.
3. Peningkatan *self efficacy* sangatlah besar pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja karyawan, untuk itu perlu dibentuk *self efficacy* yang tinggi, yaitu dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk diberdayakan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan.
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 RS. DR. Ashari Pematang 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* RS. DR. Ashari Pemalang hendaknya memberikan tanggung jawab dan otonomi kepada karyawan, sehingga mereka dapat memfokuskan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan tugas dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
4. Pihak manajemen hendaknya selalu melakukan komunikasi dengan karyawan dalam menyelesaikan rencana-rencana kerja sehingga target kerja yang telah ditentukan oleh RS. DR. Ashari Pemalang 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.
- Ari Fadzilah (2006), *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Self Of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus Pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang).* Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Volume 3, Nomor 1 Januari Tahun 2006, Hal 12 <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek.* Edisi Revisi Kelima. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arius Kambu (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
- 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.

- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos*, Disertai Universitas Airlangga Surabaya.
- Cacciope, John. T. 1998, *Social Psychology, A Sourcebook*, New York : The Guildford Press.
- Erni Widajanti, 2008, *Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivitas sebagai Variabel Moderasi*, Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 61.
- Daniel C. Feldman And Arnold, Hugh J. (1988), *Organizational Behavior*, New York : McGraw-Hill Inc.
- 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.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang
- Graen & Uhl-Bien (1995). *Toward a contingency model of empowerment: Contribution of self-management empowerment and leadership-making empowerment to uni-functional and multi-functional professional work unit performance*. Paper presented 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.
- 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.
- Luo Biao dan Cheng (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.
- Mahardiani. 2004. *Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan Karyawan di RS. Roemani Semarang*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana UNDIP. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Volume 3, Nomor 1, Januari, Tahun 2006, Hal 27 <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>
- 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.
- Purwaningrum dan Harahap, Sofyan Syafri. 2008. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Putri Pratiwi, 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja*. *Jurnal Aset*, Maret 2012, hal.41-52 Vol. 14 No. 1 ISSN 1693-928X.
- 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. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen.P. 1996. *Organizational Behaviour: Concept, Controverses, Application*. 8th Edition. Prentice Hall

- Robbins (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Erlangga, Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robert dalam Timpe, 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya manusia (Kineja/ Performance*, Cet. 4. Jakarta, PT Elek media Komputindo.
- 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 Enterpretative 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.
- Veronika Prasetya, 2013. *Peran Kepuasan Kerja, Self Esteem Dan Self efficacy Terhadap Kinerja Individual*, Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol. 1 No. 1, Februari 2013
- Wibowo., 2008. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta: Rajawali Pers
- Widarjono Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yuliani Purwaningrum (2010), *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Self Efficacy Dalam Rangka Pencapaian Komitmen Organisasi (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak di Semarang)*. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Edisi VII, Desember 2010: 1 – 19.
- Yukl, G. 1988. *Leadership in Organization, 2 nd Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.