

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Bank Bank Rakyat Indonesia**

Bank Rakyat Indonesia merupakan salah satu perbankan milik pemerintah terbesar di Indonesia. Pada tanggal 16 desember 1895 merupakan tanggal dimana Bank Rakyat Indonesia pertama kali didirikan oleh Raden Wiriartmodjo yang berlokasi di Purwokerto Jawa Tengah dengan nama “*De Purwokertosehe Hulpen spaarbank de Inlandshe Hoofden*” yang berarti (Bank Bantuan dan Simpanan Milik Priyayi Purwokerto). Pada saat setelah proklamasi kemerdekaan RI dengan PP No.1 tahun 1946, Bank Rakyat Indonesia ditetapkan sebagai bank milik pemerintah pertama yang ada di Indonesia.

Pada kurun waktu dua tahun setelah ditetapkan sebagai bank milik pemerintah, operasional BRI sempat terhenti karena Indonesia dalam fase mempertahankan kemerdekaan yang telah diraih dari tahun 1945 dan BRI mulai kembali aktif setelah muncul perjanjian Renville pada tahun 1948 dan berganti nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan UU perbankan No. 7 tahun 1992 dan munculnya PP RI No. 21 tahun 1992 BRI berubah status menjadi perseroan terbatas (PERSERO). Seiring berjalannya waktu Bank Rakyat Indonesia semenjak berganti status

menjadi perseroan terbatas (PERSERO) semakin dikenal dengan nama “PT. Bank Rakyat Indonesia Persero” dan pada praktek sehari-harinya sering disebut “PT. BRI Persero”.

Walaupun sudah berganti nama dan status Bank Rakyat Indonesia tidak pernah meninggalkan tugasnya dalam menjalankan misinya sebagai agen pembangunan pemerintah. Perjalanan panjang telah dilalui BRI pada jenjang perbankan di Indonesia dan telah memiliki banyak kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satu dari kantor cabang BRI adalah BRI Cabang Pacitan yang berlokasi di Jalan A. Yani No. 18 Pacitan. Lokasi BRI Cabang Pacitan sangat strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat karena terletak di jantung kota Pacitan dan didukung dengan fasilitas sarana prasarana yang sangat baik sehingga mempermudah pelayanan kepada nasabah Bank Rakyat Indonesia Cabang Pacitan.

Struktur organisasi dalam sebuah perbankan sangat penting karena akan menggambarkan apakah bank tersebut sangat baik dalam menjalankan fungsinya sebagai perbankan atau sebaliknya. Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia cabang Pacitan merupakan struktur yang terbentuk dari surat keputusan kanwil (kantor wilayah) No. 221 ORG/PPO/JS/ 9 Mei 1991 struktur organisasi Bank Rakyat Indonesia Cabang Pacitan terdiri dari:

- a. Pimpinan Cabang atau sering disebut (Pinca)
- b. Wakil Bidang Pemasaran
- c. Asisten Manajer Operasional (AMO)

- d. Petugas Administrasi Kredit (ADK)
- e. Sekretaris/Personalia/Logistik
- f. Accounting Officer Program
- g. Accounting Officer Umum
- h. Accounting Tabungan Pensiunan
- i. Petugas Tabungan Pensiunan
- j. Teller
- k. Unit Pelayanan Nasabah
- l. Administrasi Dana Jasa
- m. Pegawai Dasar

## **2. Visi Misi Bank Rakyat Indonesia**

Visi:

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

Misi:

- a. Melakukan kegiatan perbankan terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan yang tersebar luas dan didukung oleh sumberdaya manusia yang profesional dan teknologi yang handal dengan menjalankan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate governance* (GCG) yang baik.

- c. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

### **3. Gambaran Umum Subyek Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank BRI Cabang Pacitan. Pada penelitian ini menggunakan data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara menyebarkan kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan pada 138 karyawan tetap. Dari 138 responden yang mengisi kuesioner, terdapat 18 kuesioner yang tidak sesuai dengan kriteria dalam penelitian, sehingga peneliti memutuskan untuk tidak mengikutsertakan ke dalam analisis selanjutnya. Total data yang dapat digunakan dan selanjutnya di analisis adalah 120 sampel data

### **4. Karakteristi Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap BRI Cabang Pacitan. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 orang. Terdapat empat karakteristik dalam penelitian ini yaitu, jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja. Berikut akan dijelaskan karakteristik responden mulai dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja, dapat dilihat pada tabel **4.1** sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Profil Responden**

Karakteristik Responden	Keterangan	Total Responden	Prosentase (%)	Jumlah
Jenis Kelami	Laki—Laki	70	58%	100%
	Perempuan	50	42%	
Karakteristik Responden	Keterangan	Total Responden	Prosentase (%)	Jumlah
Usia	21-30 Tahun	56	47%	100%
	31-40 Tahun	39	32%	
	>40 Tahun	25	21%	
Pendidikan	SLTA	2	2%	100%
	D3	4	3%	
	S1	111	92%	
	S2	3	3%	
Lama Bekerja	1 Tahun	5	4%	100%
	2 Tahun	11	9%	
	>2 Tahun	104	87%	

Sumber: Lampira 2

## B. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian sudah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian validitas dan reliabilitas.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur mampu mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian dan bukan mengukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program AMOS 22 dengan melihat tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka data dikatakan

valid apabila tingkat signifikansi  $< 0,05$ . Hasil uji validitas dengan menggunakan program AMOS 22 adalah sebagai berikut pada tabel 4.2:

**Tabel 4.2**  
**Uji Validitas**

Variabel	Item			C.R.	P Value	Keterangan
Pemberdayaan Psikologis	X1.1	<---	Pemberdayaan Psikologis			Valid
	X1.2	<---	Pemberdayaan Psikologis	3.552	***	Valid
	X1.3	<---	Pemberdayaan Psikologis	3.072	.002	Valid
	X1.4	<---	Pemberdayaan Psikologis	3.686	***	Valid
	X1.5	<---	Pemberdayaan Psikologis	3.998	***	Valid
	X1.6	<---	Pemberdayaan Psikologis	3.772	***	Valid
	X1.7	<---	Pemberdayaan Psikologis	4.047	***	Valid
	X1.8	<---	Pemberdayaan Psikologis	4.288	***	Valid
	X1.9	<---	Pemberdayaan Psikologis	4.295	***	Valid
	X1.10	<---	Pemberdayaan Psikologis	3.882	***	Valid
	X1.11	<---	Pemberdayaan Psikologis	3.856	***	Valid
	X1.12	<---	Pemberdayaan Psikologis	3.773	***	Valid
Komitmen Organisasional	X2.1	<---	Komitmen Organisasional	8.774	***	Valid
	X2.2	<---	Komitmen Organisasional	9.987	***	Valid
	X2.3	<---	Komitmen Organisasional	9.161	***	Valid
	X2.4	<---	Komitmen Organisasional	9.356	***	Valid
	X2.5	<---	Komitmen Organisasional	10.924	***	Valid
	X2.6	<---	Komitmen Organisasional	10.133	***	Valid
	X2.7	<---	Komitmen Organisasional	7.254	***	Valid

Tabel Lanjutan

Variabel	Item			C.R.	P Value	Keterangan
	X2.8	<---	Komitmen Organisasional	5.043	***	Valid
	X2.9	<---	Komitmen Organisasional	2.472	***	Valid
	X2.10	<---	Komitmen Organisasional	7.599	***	Valid
	X2.11	<---	Komitmen Organisasional		***	Valid
Kepuasan Kerja	Z.1	<---	Kepuasan Kerja	3.892	***	Valid
	Z.2	<---	Kepuasan Kerja	4.721	***	Valid
	Z.3	<---	Kepuasan Kerja	4.736	***	Valid
	Z.4	<---	Kepuasan Kerja	5.485	***	Valid
	Z.5	<---	Kepuasan Kerja		***	Valid
Kinerja	Y.1	<---	Kinerja		***	Valid
	Y.2	<---	Kinerja	7.165	***	Valid
	Y.3	<---	Kinerja	6.922	***	Valid
	Y.4	<---	Kinerja	5.095	***	Valid
	Y.5	<---	Kinerja	6.116	***	Valid
	Y.6	<---	Kinerja	4.976	***	Valid
	Y.7	<---	Kinerja	4.969	***	Valid

Sumber; lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.2 Dapat dilihat hasil uji validitas data diatas menunjukkan bahwa nilai *probability (p)* < 0,05, sehingga data dinyatakan valid karena sudah memnuhi kriteria yang ditentukan.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi dan stabilitas dari indikator yang digunakan. Suatu data penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* > 0,6 (Latan dan Ghozali, 2012).

Hasil pengujian reliabilitas Menggunakan Program AMOS 22 dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Uji Reliabilitas Data Murni Menggunakan AMOS 22**

Nama Variabel	Hasil Uji Reliabilitas/ <i>Construct Reliability</i>	Keterangan
Pemberdayaan Psikologis	0.865177821	Reliabel
Komitmen Organisasional	0.9121954	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.696513998	Reliabel
Kinerja	0.847342543	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Dari tabel 4.3 diatas menunjukkan hasil pengujian pada 4 variabel pertanyaan dinyatakan reliabel dengan nilai *cronbanch alpha* > 0,6.

## 3. Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian, dapat dilihat ada tabel dengan kriteria perhitungan  $\frac{5-1}{5} = 0,8$ .

1 - 1,8 = Sangat Rendah      3,5 – 4,3 = Tinggi

1,9 - 2,6 = Rendah      4,4 – 5 = Sangat Tinggi

2,7 – 3,4 = Cukup

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif Variabel Pemberdayaan Psikologis**

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pekerjaan ini penting bagi saya	120	2	5	4,34	.667
Aktivitas pekerjaan ini penting	120	2	5	4,13	.579
Kemampuan menyelesaikan aktifitas pekerjaan	120	2	5	4,14	.569
Kemampuan (kompetensi) sendiri	120	2	5	4,10	.586
Keterampilan yang memadai	120	3	5	3,88	.453
Memeiliki wewenang menentukan aktifitas pekerjaan	120	2	5	3,78	.582
Mampu mengambil keputusan sendiri	120	1	5	3,72	.735
Memiliki peluang bagaimana mengerjakan tugas	120	1	5	3,74	.615
Pengaruh terhadap departemen	120	1	5	3,53	.621
Memiliki kendali dalam departemen	120	1	5	3,37	.733
Memiliki pengaruh besar dalam departemen	120	2	5	3,43	.670
				3,87	

Sumber: Lampiran 4

Pada statistik deskriptif tabel 4.4 dapat diketahui responden dalam memberikan penilaian variabel pemberdayaan psikologis. Variabel pemberdayaan psikologis menunjukkan jumlah rata-rata yaitu 3,87666 dengan skor minimum ada diangka 1 dan skor maksimum ada diangka 5, sehingga rata-rata tingkat jawaban responden dapat dikatakan baik.

**Tabel 4.5**  
**Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Menghabiskan sisa karir di perusahaan	120	2	5	3,89	.776
Bangga menjadi bagian perusahaan	120	3	5	4,25	.583
Memiliki ikatan emosi tinggi	120	2	5	3,92	.717
Rasa memiliki yang kuat	120	2	5	4,11	.696
Keinginan tetap bekerja pada perusahaan	120	2	5	4,06	.612
Sangat berat meninggalkan perusahaan	120	2	5	3,93	.604
Kehidupan terganggu bila meninggalkan perusahaan	120	2	5	3,77	.645
Memeiliki sedikit kesempatan kerja di tempat lain	120	1	5	3,45	.818
Tetap bekerja di perusahaan adalah kewajiban moral	120	2	5	3,78	.537
Dididik tetap percaya kepada nilai kesetiaan	120	2	5	4,07	.576
				3,94	

Sumber : Lampiran 4

Pada statistik deskriptif tabel 4.5 dapat diketahui responden dalam memberikan penilaian variabel komitmen organisasional. Variabel komitmen organisasional menunjukkan jumlah rata-rata yaitu 3,94818 dengan skor minimum ada diangka 1 dan skor maksimum ada diangka 5, sehingga rata-rata jawaban responden dapat dikatakan baik.

**Tabel 4.6**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaji sesuai dengan tanggung jawab	120	1	5	3,57	.857
Mendapatkan promosi jika bekerja dengan baik	120	2	5	4,05	.620

Tabel lanjutan

Dukungan yang cukup dari rekan kerja	120	2	5	4,09	.518
Dukungan dari atasan	120	3	5	4,22	.505
Pekerjaan sangat menarik	120	2	5	3,99	.542
Valid N (listwise)	120			3,98	

Sumber: Lampiran 4

Pada statistik deskriptif tabel 4.6 dapat diketahui responden dalam memberikan penilaian variabel kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja menunjukkan jumlah rata-rata yaitu 3,984 dengan skor minimum ada diangka 1 dan skor maksimum ada diangka 5, sehingga rata-rata jawaban responden dapat dikatakan baik.

**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kinerja**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kuantitas dan kualitas lebih baik dari pada yang lain	120	1	5	3,38	.688
Efisiensi bekerja sesuai bahkan melebihi rata-rata	120	1	5	3,41	.667
Hasil kerja melebihi standar yang ditetapkan	120	1	5	3,43	.618
Berusaha lebih keras dari pada sebelumnya	120	2	5	3,96	.640
Memeiliki kemampuan yang bagus	120	3	5	3,79	.533
Memiliki pengetahuan yang baik	120	3	5	3,90	.586
Memiliki kreativitas yang tinggi	120	2	5	3,87	.673
Valid N (listwise)	120			3,67	

Sumber: Lampiran 4

Pada statistik deskriptif tabrl 4.7 dapat diketahui responden dalam memberikan penilaian variabel kinerja. Variabel kinerja menunjukkan jumlah

rata-rata yaitu 3,67714 dengan skor ada diangka 1 dan skor maksimum ada diangka 5, sehingga rata-rata jawaban responden dapat dikatakan baik.

### **C. Analisis Data SEM**

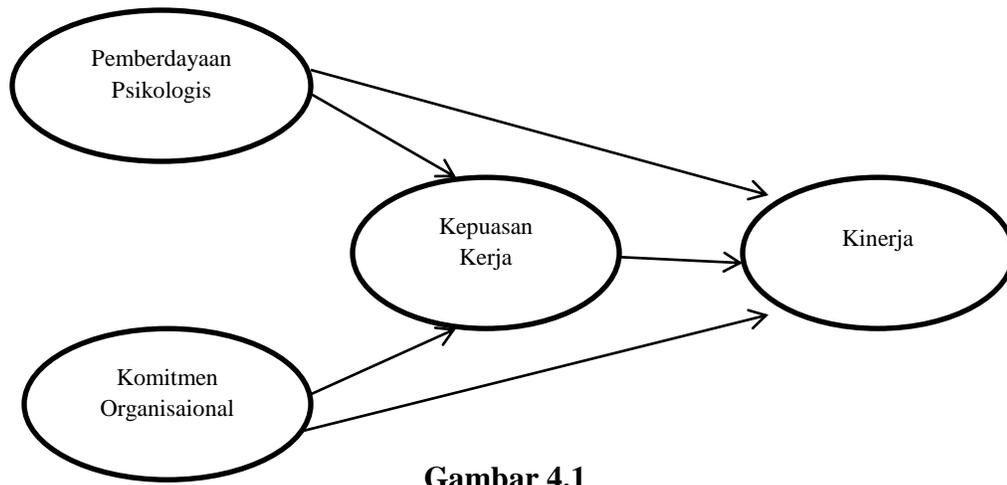
Proses analisis data SEM dengan menggunakan program AMOS yang dijalankan, akan menjelaskan langkah-langkah dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut terbagi menjadi 7 langkah proses analisis sebagai berikut:

#### **1. Pengembangan Model Secara Teoritis**

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas konsep analisis data yang telah dijelaskan pada Bab III. Secara umum model yang digunakan dalam penelitian ini, variabel eksogen dan endogen merupakan turunan dari teori-teori dan jurnal pendukung yang digunakan.

#### **2. Menyusun Diagram Alur**

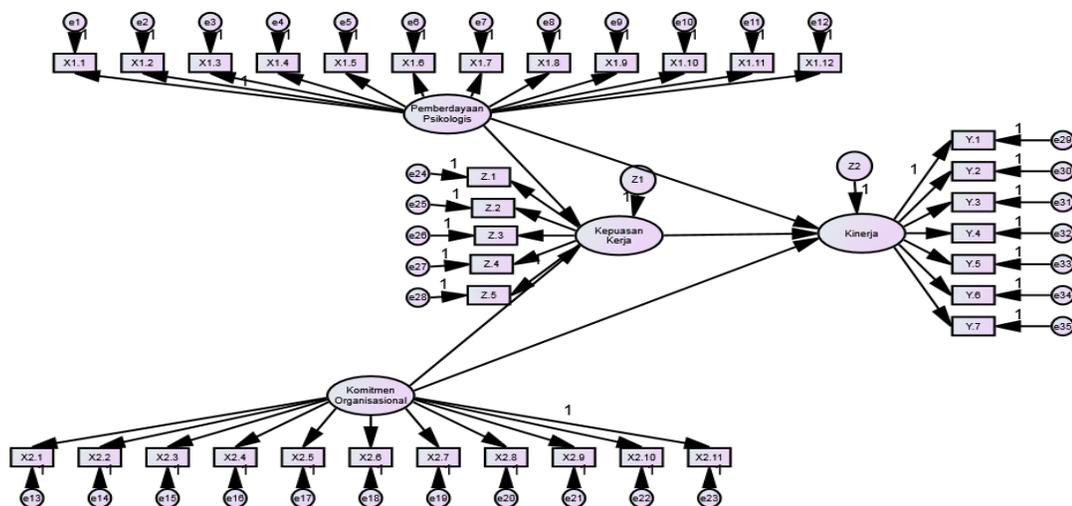
Langkah kedua dalam proses analisis data SEM menggunakan program AMOS adalah menyusun diagram alur (*path diagram*) seperti gambar 4.1 sebagai berikut:



**Gambar 4.1**  
**Diagram Alur**

### 1. Mengubah Diagram Alur Menjadi Persamaan Struktural

Langkah ketiga dalam proses analisis data SEM menggunakan AMOS sebagai programnya adalah mengubah diagram alur menjadi persamaan struktural. Perubahan diagram alur menjadi persamaan struktural pada gambar 4.2 sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
**Persamaan Model Struktural**

## 2. Memilih Input Matriks dan Estimasi Model

Langkah keempat adalah input matriks dengan kovarian dan korelasi. Estimasi model yang digunakan dalam penelitian ini adalah maksimum likelihood (ML). Berikut estimasi dari ML yang telah terpenuhi.

### a. Ukuran Sampel Besar

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 120 sampel dimana jumlah tersebut dapat dikategorikan ke dalam sampel besar, seperti jumlah sampel yang sudah ditentukan sebagai kriteria dalam menggunakan SEM yaitu 100-200 data.

### b. Identifikasi *Outlier*

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji *Outlier***

Observation number	Mahalanobis d-squared
83	78.005
82	75.137
80	74.005
27	71.422
30	70.204
85	61.526
71	61.313
25	60.421
32	60.072
-	-
-	-

Sumber: Lampiran 5

Dari tabel 4.8 menunjukkan penghitungan batas *outlier* menggunakan CHIINV dengan memasukkan nilai probabilitas 0,001 dan *degree of freedom* sejumlah variabel yang terukur adalah 35 item. Dari penghitungan tabel 4.8 diperoleh hasil batas atas *outlier* adalah 66,61883. Dari hasil ini, menunjukkan bahwa terdapat 5 responden yang teridentifikasi *outlier*, yaitu sampel responden nomor 83,82,80,27,30. Data yang teridentifikasi *outlier* maka harus dihapus sesuai urutan angka tertinggi.

### c. Normalitas Data

Normalitas data diuji dengan membandingkan nilai CR (*Critical Ratio*) yang dapat dilihat pada *assesment of normality* memiliki nilai kritis  $\pm 2,58$  pada level 0,01. Jika hasil lebih besar dari nilai kritis yang sudah ditentukan maka data tersebut berdistribusi tidak normal. Berikut output dari uji normalitas data menggunakan AMOS 22.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variable	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y.7	2.000	5.000	-.023	-.099	-.380	-.832
Y.6	3.000	5.000	-.005	-.022	-.056	-.123
Y.5	3.000	5.000	-.303	-1.325	-.051	-.112
Y.4	2.000	5.000	-.828	-3.627	2.073	4.537
Y.3	2.000	5.000	-.104	-.453	-.730	-1.598
Y.2	2.000	5.000	-.100	-.440	-.396	-.868
Y.1	2.000	5.000	-.256	-1.122	-.488	-1.068
Z.1	2.000	5.000	-.521	-2.280	-.275	-.603
Z.2	2.000	5.000	-.474	-2.077	1.122	2.456
Z.3	2.000	5.000	-.152	-.664	3.678	8.051
Z.4	3.000	5.000	.433	1.895	.004	.009

Tabel lanjutan

Variable	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z.5	2.000	5.000	-.337	-1.477	1.536	3.363
X2.1	2.000	5.000	.049	.216	-.949	-2.078
X2.2	3.000	5.000	-.077	-.336	-.424	-.928
X2.3	2.000	5.000	-.044	-.192	-.591	-1.294
X2.4	2.000	5.000	-.298	-1.304	-.231	-.507
X2.5	2.000	5.000	-.369	-1.615	.352	.771
X2.6	2.000	5.000	-.261	-1.141	.619	1.354
X2.7	2.000	5.000	-.522	-2.285	1.332	2.915
X2.8	2.000	5.000	-.327	-1.431	.264	.579
X2.9	1.000	5.000	-.466	-2.039	.276	.605
X2.10	2.000	5.000	-.437	-1.914	.504	1.104
X2.11	2.000	5.000	-.273	-1.196	1.197	2.620
X1.12	2.000	5.000	-.093	-.408	-.252	-.553
X1.11	2.000	5.000	-.426	-1.864	-.535	-1.171
X1.10	2.000	5.000	-.427	-1.870	-.333	-.728
X1.9	2.000	5.000	-.855	-3.741	1.271	2.782
X1.8	2.000	5.000	-.705	-3.087	.618	1.352
X1.7	2.000	5.000	-.464	-2.033	.691	1.512
X1.6	3.000	5.000	-.456	-1.997	1.358	2.973
X1.5	2.000	5.000	-.545	-2.386	2.099	4.595
X1.4	2.000	5.000	-.219	-.958	1.895	4.147
X1.3	2.000	5.000	-.263	-1.150	1.378	3.016
X1.2	2.000	5.000	-.563	-2.466	2.911	6.372
X1.1	2.000	5.000	-.859	-3.760	1.733	3.793
Multivariate					131.191	13.822

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel 4.9 diatas menunjukkan data menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikan 0,01 (1%) (Ghozali,2011). Hasil terdapat 12 indikator yang tidak memiliki nilai antara -2,58 sampai 2,58. Hal ini terjadi karena data yang dimasukkan adalah data apa adanya dari perolehan data primer, sehingga memungkinkan responden setiap individu beragam dan

tidak semua indikator menunjukkan angka  $\pm 2,58$  yang sama. Untuk itu data masih tetap dapat dilanjutkan ke tahap analisis selanjutnya.

#### d. Model Hipotesis

Model hipotesis yang dirumuskan merupakan perubahan dari diagram alur pada gambar 4.1 menjadi model persamaan struktural. Model hipotesis setelah melalui tahapan perubahan model dapat di lihat pada gambar 4.2 di atas.

Untuk menganalisis hubungan antar variabel pemberdayaan psikologis, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja serta perumusan hipotesis, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Pengujian Hubungan Antar Variabel**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Kepuasan_Kerja	<---	Komitmen_Organisasional	.340	.088	2.478	.013	Signifikan
Kepuasan_Kerja	<---	Pemberdayaan_Psikologis	.615	.227	3.094	.002	Signifikan
Kinerja	<---	Kepuasan_Kerja	.317	.215	1.795	.073	Tidak Signifikan
Kinerja	<---	Pemberdayaan_Psikologis	.470	.270	2.433	.015	Signifikan
Kinerja	<---	Komitmen_Organisasional	.066	.098	.530	.596	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan hubungan antar variabel sebagai berikut:

1. Hubungan antara Pemberdayaan Psikologis dan Kepuasan Kerja.

Dari hasil output koefisien parameter antara pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja menunjukkan nilai *standardized regression weight* 0,615, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel pemberdayaan psikologis dan variabel kepuasan kerja positif. Semakin tinggi kepercayaan perusahaan terhadap keputusan yang di ambil oleh seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula rasa kepuasan para karyawan pada saat melakukan pekerjaan. Pengujian dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,002 ( $p < 0,05$ ), dengan ini maka **H1** terdukung dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja.

## 2. Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja

Dari hasil output koefisien parameter antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan nilai *standardized regression weight* 0,340, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja positif. Semakin tinggi komitmen seorang karyawan yang setia kepada perusahaannya maka akan semakin baik pula rasa kepuas yang dimiliki dalam menjalankan tugas dari perusahaan. Pengujian dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,013 ( $p < 0,05$ ), dengan ini maka **H2** terdukung dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

### 3. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja

Dari hasil output koefisien parameter antara kepuasan kerja dan kinerja menunjukkan nilai *standardized regression weight* 0,317, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja positif. Semakin tinggi rasa puas dengan pekerjaannya maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan untuk perusahaannya. Pengujian dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,073 ( $p < 0,05$ ), dengan ini maka **H3** tidak terdukung dan dapat dinyatakan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja.

### 4. Hubungan Antara Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja

Dari hasil output koefisien parameter antara pemberdayaan psikologis dan kinerja menunjukkan nilai *standardized regression weight* 0,470, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja positif. Semakin tinggi rasa percaya diri seorang karyawan atas kompetensi yang dimiliki maka akan semakin baik hasil akhir yang diberikan bagi sebuah perusahaan. Pengujian dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,015 ( $p < 0,05$ ), dengan ini maka H4 terdukung dan dapat dinyatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja.

### 5. Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan Kinerja

Dari hasil output koefisien parameter antara pemberdayaan psikologis dan kinerja menunjukkan nilai *standardized regression weight* 0,066, hal ini

menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja positif. Semakin tinggi kesetiaan dalam sebuah organisasi maka akan semakin baik pula kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Pengujian dari kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,596 ( $p < 0,05$ ), dengan ini maka **H5** tidak terdukung dan dapat dinyatakan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja.

Untuk melihat pengaruh variabel *intervening* antara pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, dan melihat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
*Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)*

	Komitmen _Organisasional	Pemberdayaan _Psikologis	Kepuasan _Kerja	Kinerja
Kepuasan_ Kerja	.340	.615	.000	.000
Kinerja	.066	.470	.317	.000

Sumber: Lampiran 6

**Tabel 4.12**  
*Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)*

	Komitmen _Organisasional	Pemberdayaan _Psikologis	Kepuasan _Kerja	Kinerja
Kepuasan_ Kerja	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.108	.195	.000	.000

Sumber: Lampiran 6

**Tabel 4.13**  
*Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)*

	Komitmen _Organisasional	Pemberdayaan _Psikologis	Kepuasan _Kerja	Kinerja
Kepuasan_ Kerja	.340	.615	.000	.000
Kinerja	.174	.665	.317	.000

Sumber: Lampiran 6

Dari tabel diatas untuk melihat apakah variabel kepuasan kerja memediasi hubungan antara variabel pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan perbankan, yaitu dengan cara membandingkan nilai pada *standardized direct effect* dan *standardized indirect effect*. Apabila nilai *standardized direct effect* lebih dari *standardized indirect effect* maka variabel mediasi tersebut memiliki pengaruh secara tidak langsung.

Pada pengujian hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan, sedangkan dalam penelitian ini kepuasan kerja adalah sebagai variabel mediasi. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Latan dan Ghozali (2012), pengujian efek mediasi dapat dilakukan jika pengaruh antara variable eksogen (X) terhadap endogen (Y) adalah signifikan. Jika hal tersebut tidak terjadi atau tidak signifikan maka pengujian efek mediasi tidak dapat dilanjutkan.

#### **e. Identifikasi Model Struktural**

Identifikasi model dapat dilihat dari hasil variabel *counts* dengan menghitung jumlah data kovarian dan varian dibandingkan dengan jumlah

parameter yang akan di estimasikan. Berikut akan disajikan output model pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.14**  
**Pengujian Notes For Model**

<i>Computation of degree of freedom</i>		<i>Minimum was achieved</i>	
Number of distinct sample moments	630	Chi-square	1540.409
Number of distinct parameters to be estimated	75	Degrees of freedom	555
Degrees of freedom (630 - 75)	555	Probability level	.000

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan output notes for model diatas dengan jumlah sampel  $N=120$ , jumlah total data kovarian sebesar 630 dan jumlah parameter yang akan diestimasi adalah sebesar 75. Dari hasil penghitungan tersebut, maka diperoleh nilai *degree of freedom* adalah  $630-75=555$ , karena nilai *degree of freedom*  $555 > 0$  (df positif) dan kalimat “*minimum wa achieved*”, proses penghitungan estimasi maximum likelihood dapat dilakukan identifikasi estimasinya dengan data yang memenuhi kriteria berdistribusi normal.

Model yang telah diestimasi dengan maximum likelihood dan data dinyatakan norma, berarti model dinyatakan fit. Tahap selanjutnya adalah menganalisis hubungan antara indikator dengan variabel yang memiliki nilai *loading factor* sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Pengujian Hubungan Antara Indikator dengan Variabel**  
*Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

		Estimate
Kepuasan_Kerja	<--- Komitmen_Organisasional	.340
Kepuasan_Kerja	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.615
Kinerja	<--- Kepuasan_Kerja	.317
Kinerja	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.470
Kinerja	<--- Komitmen_Organisasional	.066
X1.1	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.436
X1.2	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.422
X1.3	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.398
X1.4	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.430
X1.5	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.566
X1.6	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.578
X1.7	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.738
X1.8	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.756
X1.9	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.707
X1.10	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.612
X1.11	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.631
X1.12	<--- Pemberdayaan_Psikologis	.626
X2.11	<--- Komitmen_Organisasional	.846
X2.10	<--- Komitmen_Organisasional	.666
X2.9	<--- Komitmen_Organisasional	.225
X2.8	<--- Komitmen_Organisasional	.477
X2.7	<--- Komitmen_Organisasional	.660
X2.6	<--- Komitmen_Organisasional	.841
X2.5	<--- Komitmen_Organisasional	.880
X2.4	<--- Komitmen_Organisasional	.790
X2.3	<--- Komitmen_Organisasional	.773
X2.2	<--- Komitmen_Organisasional	.815
X2.1	<--- Komitmen_Organisasional	.761
Z.5	<--- Kepuasan_Kerja	.592
Z.4	<--- Kepuasan_Kerja	.655
Z.3	<--- Kepuasan_Kerja	.515
Z.2	<--- Kepuasan_Kerja	.565
Y.1	<--- Kinerja	.630
Y.2	<--- Kinerja	.693
Y.3	<--- Kinerja	.684
Y.4	<--- Kinerja	.566
Y.5	<--- Kinerja	.745
Y.6	<--- Kinerja	.625
Y.7	<--- Kinerja	.636
Z.1	<--- Kepuasan_Kerja	.439

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.15 *standardized regression weight* diatas, angka pada kolom estimate menunjukkan *loading factor* setiap indikator terhadap variabel terkait. Pada variabel pemberdayaan psikologis terdapat duabelas (12) indikator, maka ada duabelas *loading factor*. Angka (0,436), (0,422), (0,398), (0,430) menunjukkan angka hubungan yang lemah antara indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.4 dengan variabel pemberdayaan psikologis. Sementara, delapan indikator lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel pemberdayaan psikologis yang dapat digunakan untuk menjelaskan keberadaan variabel pemberdayaan psikologis karena memiliki nilai *loading factor* diatas 0,5.

Pada variabel komitmen organisasional terdapat sebelas (11) indikator, maka berarti ada sebelas *loading factor*. Angka *loading factor* untuk variabel komitmen organisasional adalah (0,477), (0,225) artinya menunjukkan angka hubungan yang lemah antara indikator X2.8 dan X2.9 dengan variabel komitmen organisasional. Sementara sembilan indikator lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel komitmen organisasional yang dapat digunakan untuk menjelaskan keberadaan variabel komitmen organisasional karena memiliki nilai *loading factor* diatas 0,5.

Pada variabel kepuasan kerja terdapat lima (5) indikator, maka berarti ada lima *loading factor*. Angka *loading factor* untuk variabel kepuasan kerja adalah (0,439) artinya menunjukkan angka hubungan yang lemah antara

indikator Z.1 dengan variabel kepuasan kerja. Sementara empat indikator lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan variabel kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk menjelaskan keberadaan variabel kepuasan kerja karena memiliki nilai *loading factor* diatas 0,5.

Pada variabel kinerja terdapat tujuh (7) indikator, maka berarti ada tujuh *loading factor*. Pada variabel kinerja, tidak teridentifikasi angka *loading factor* yang lemah. Keseluruhan indikator menunjukkan adanya hubungan dengan variabel kinerja yang dapat digunakan untuk mnjelaskan keberadaan variabel kinerja karena memiliki nilai *loading factor* diatas 0,5.

#### f. Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Menilai kriteria *goodness of fit* merupakan tujuan utama dari SEM dengan kegunaan untuk mengetahui sampai seberapa jauh model hipotesis yang diinginkan “*fit*” sesuai dengan sampel data. Berikut pada tabel dibawah ini akan ditampilkan hasil *goodness of fit*:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Pengujian Awal *Goodness of Fit***

<i>Godness of Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
$X^2$ ( <i>Chi-Square</i> )	$\leq 610,9143$	1540,409	Tidak Fit
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Fit
CMIN/DF	$\leq 2$	2,776	Tidak Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,518	Tidak Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,453	Tidak Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,511	Tidak Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,586	Tidak Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,614	Tidak Fit
RSMEA	$\leq 0,80$	0,125	Tidak Fit

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat hasil pengujian awal dari goodness of fit menunjukkan nilai *chi-square*, probability, CMIN/DF, GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI, RMSEA belum memenuhi kriteria goodness of fit yang telah ditentukan. Pada proses berikutnya perlu dilakukan pengujian ulang model agar memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

#### g. Modifikasi Model

Modifikasi model dilakukan untuk memperoleh nilai yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Modifikasi model menggunakan output *modification indices* sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Output Modification Indices**

			M.I.	Par Change
Y.7	<---	Komitmen_Organisasional	7.988	.298
Y.7	<---	Y.6	19.336	.389
Y.7	<---	Y.2	7.635	-.231
Y.7	<---	Y.1	5.769	-.198
Y.7	<---	X2.1	11.738	.225
Y.7	<---	X2.2	8.864	.253
Y.7	<---	X2.3	5.952	.172
Y.7	<---	X2.4	6.807	.190
		.		.
		.		.
		.		.
		.		.

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan jika indikator variabel Y.6 dihubungkan dengan Y.7 atau indikator lainnya jika dihubungkan antara satu dengan lainnya, maka akan terjadi perubahan nilai pada

*chi-square*, probability, CMIN/DF, GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI dan RMSEA. Berikut output hasil modifikasi model fit:

**Tabel 4.18**  
**Output Hasil Modifikasi *Goodness of Fit***

<i>Godness of Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
$X^2$ ( <i>Chi-Square</i> )	$\leq 579,4119$	899,319	Tidak Fit
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Fit
CMIN/DF	$\leq 2$	1,713	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,715	Tidak Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,657	Tidak Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,714	Tidak Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,834	Tidak Fit
<i>Godness of Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
CFI	$\geq 0,90$	0,853	Tidak Fit
RSMEA	$\leq 0,80$	0,079	Fit

Sumber: Lampiran 9

#### D. Pembahasan

Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

##### 1. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis pertama adalah pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja. Hipotesis 1 ( $H_1$ ) yang dirumuskan adalah “pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Bekerja merupakan kebutuhan terpenting pada era globalisasi. Seorang karyawan yang bekerja pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Pacitan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan dengan menggunakan cara mereka sendiri dan

meyakini kemampuan yang dimilikinya. Keterampilan yang memadai dalam menyelesaikan tugas sangat diperlukan, mengingat Bank BRI merupakan salah satu perbankan yang besar dan memiliki banyak nasabah di Kabupaten Pacitan.

Meyelesaikan tugas dari perusahaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki, akan menunjukkan hasil pekerjaan yang baik seperti target yang terpenuhi maka akan memperoleh apresiasi dari perusahaan dengan memberikan promosi kenaikan jabatan. Sebaliknya karyawan yang bekerja dengan setengah hati dan tidak percaya akan kemampuan yang dimiliki, maka mereka cenderung memperoleh hasil yang kurang baik dan akan berada diposisi jabatan yang sama sampai mereka layak untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan pada tabel 4.10 bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan. Jadi, memaknai sebuah pekerjaan yang di miliki dan percaya kepada kemampuannya sendiri dalam menyelesaikan tugas, maka akan semakin baik kepuasan yang dirasakan pada tempat kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitriah & Sudibya (2015) ; Rahman dkk (2012) dan Debora (2006) dalam Rahayu & Sudibia (2014), bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis kedua adalah pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan. Hipotesis 2 (H2) yang dirumuskan adalah “komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Menjadi seorang karyawan sebuah perbankan yaitu Bank Rakyat Indonesia Cabang Pacitan tidaklah mudah yang orang lihat. Menumbuhkan ikatan emosi yang tinggi supaya berkomitmen terhadap perusahaan perlu adanya dukungan dari rekan-rekan kerja setempat. Rasa memiliki yang kuat terbentuk dari ikatan emosional yang tinggi.

Seorang karyawan yang berkomitmen tinggi kepada perusahaan, maka akan tinggi juga kesempatan yang mereka miliki untuk dipromosikan atau naik satu tingkat dari jabatan sebelumnya. Promosi yang mereka dapat akan menambah rasa puas bekerja pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Pacitan. Sedangkan karyawan yang tidak berkomitmen, maka mereka akan bekerja secara terpaksa dan tidak puas dengan apa yang diberikan perusahaan kepadanya.

Berdasarkan pengujian hipotesis membuktikan pada tabel 4.10 bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan. Jadi dengan berkomitmen terhadap perusahaan tempat bekerja merupakan cara untuk meningkatkan rasa puas menjadi bagian perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh, Suma dan Jonida (2013) dalam Firiha dan

Sudibya (2015), dan Rahman dkk (2012) , bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Pengujian hipotesis ketiga adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan perbankan. Hipotesis ketiga (H3) yang dirumuskan adalah “kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja”. Kepuasan dari setiap pekerjaan yang dilakukan dengan rekan-rekan ditempat kerja maupun secara individu dapat meningkatkan hasil pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.

Pengetahuan yang luas sangat penting dimiliki setiap karyawan yang bekerja pada Bank rakyat Indonesia Cabang Pacitan karena dari pengetahuan tersebut akan menghasilkan kualitas pekerjaan baik. Karyawan yang merasa pekerjaannya menarik secara tidak langsung akan merasa puas dengan banyak atau sedikit pekerjaan yang dijalankan. Sedangkan karyawan yang tidak memiliki daya tarik dengan pekerjaannya, mereka cenderung akan memiliki kualitas pekerjaan yang rendah.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan pada tabel 4.10 bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan. Jadi, tidak semua karyawan merasakan puas bekerja dalam suatu perbankan karena pekerjaan yang berat dan target yang harus dicapai setiap bulan. Sedangkan gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang mereka rasakan. Hasil penelitian ini tidak sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Putrana dkk (2016), Rahman dkk (2012), dan Rahayu dan Sudibia (2014) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening***

Berdasarkan hasil pengujian pada gambar 4.1 menunjukkan hubungan antara pemberdayaan psikologis terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya karena kepuasan kerja ke kinerja tidak signifikan, maka hubungan tidak langsungnya tidak dapat diproses.

#### **5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervning***

Berdasarkan hasil pengujian pada gambar 4.1 menunjukkan hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya karena kepuasan kerja ke kinerja tidak signifikan, maka hubungan tidak langsungnya tidak dapat diproses.