

# Pengaruh *Empowerment* dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Muhammad Ali Fikri Hakami<sup>1</sup>, Sodik<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan, Indonesia

<sup>2</sup> Program Pasca Sarana, Universitas Widya Gama, Indonesia

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh empowerment dan self-efficacy terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan populasi seluruh pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan yang berjumlah 30 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling. Teknik untuk menganalisis dan menginterpretasi data adalah analisis statistik deskriptif dan analisis verifikatif dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) berbasis varians atau disebut Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menyimpulkan empowerment mampu meningkatkan kepuasan kerja. Self-efficacy mampu meningkatkan kepuasan kerja. Empowerment tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Self-efficacy mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh empowerment dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh self-efficacy dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## Abstract

*The purpose of this study was to determine the effect of empowerment and self-efficacy on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The approach used in this study is a quantitative method with a population of all Civil Servants (PNS) of the Pasuruan City Financial and Asset Management Agency, amounting to 30 people and the sampling technique using total sampling. Techniques for analyzing and interpreting data are descriptive statistical analysis and verification analysis using variance-based Structural Equation Model (SEM) or the so-called Partial Least Square (PLS). The results of the study concluded that empowerment was able to increase job satisfaction. Self-efficacy can increase job satisfaction. Empowerment is not able to improve employee performance. Self-efficacy can improve employee performance. Job satisfaction can improve employee performance. Job satisfaction is able to mediate the effect of empowerment in improving employee performance. Job satisfaction is able to mediate the effect of self-efficacy in improving employee performance..*

## Article Info

### Kata Kunci:

Empowerment,  
Kepuasan Kerja,  
Kinerja Pegawai,  
Self-Efficacy

### JEL Classification:

D23, H11, J28

### Corresponding Author:

Sodik  
(sodik@widyagama.ac.id)

Received: 18-08-2023

Revised: 20-09-2023

Accepted: 25-09-2023

Published: 10-10-2023



## 1. Pendahuluan

Kinerja dan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor yang menarik untuk diteliti adalah *empowerment* atau pemberdayaan. *Empowerment* dianggap salah satu cara yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Garnero, *et al.*

(2013) menyatakan bahwa *empowerment* menjadi salah satu teknik yang direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja di antara teknik-teknik lainnya dalam situasi seperti saat ini.

Pegawai yang diberdayakan, secara psikologis akan merasakan kebermaknaan dalam bekerja dan berorganisasi. Selain itu, pegawai yang diberdayakan juga akan merasa keberadaannya lebih dihargai dalam suatu organisasi sehingga akan merasakan kepuasan dalam bekerja yang nantinya akan meningkatkan kinerjanya. Alwi (2001) menjelaskan bahwa *empowerment* merupakan komponen penting dari suksesnya suatu perusahaan, berhubungan erat dengan bagaimana manajemen perusahaan melalui berbagai cara untuk memperlakukan para pegawainya agar mampu bekerja secara efektif.

Argyris dalam Wibowo (2014) mengatakan bahwa *empowerment* merupakan cara pendekatan baru yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia di era saat ini karena bersifat *bottom-up*. Pendekatan baru yang bersifat *bottom-up* ini artinya para pegawai dilibatkan dalam pembuatan kebijakan di organisasi tempat mereka bekerja. Para pegawai selalu didukung dan didorong untuk mengemukakan ide-ide dan gagasan mereka dalam pembuatan kebijakan di organisasi. Namun berdasarkan pengamatan peneliti di Pemerintahan khususnya di BPKA Kota Pasuruan, peneliti menemukan bahwa para ASN terutama yang masih staf dan belum memiliki jabatan kurang dilibatkan dalam perumusan dan pembuatan kebijakan. Perumusan dan pembuatan kebijakan kurang melibatkan bawahan atau bersifat *up-bottom*. Selain *empowerment* yang merupakan faktor eksternal dari pegawai itu sendiri, terdapat satu faktor lain dalam diri pegawai tersebut (faktor internal) yang juga menarik untuk diteliti pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai yaitu *self-efficacy* (efikasi diri). *Self-efficacy* merupakan keyakinan akan kemampuan diri dalam menyelesaikan suatu masalah atau pekerjaan. *Self-efficacy* menarik untuk diteliti karena potensi-potensi yang dimiliki oleh pegawai dan dapat dikembangkan, menjadi kurang optimal apabila pegawai tidak memiliki keyakinan dalam dirinya akan kemampuan dirinya untuk menyelesaikan suatu masalah atau pekerjaan.

Philip & Gully dalam Engko (2008), menyatakan *self-efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self-efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan. Apabila diaplikasikan ke dalam dunia kerja, *self-efficacy* dapat didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya (Avey *et al.*, 2009). Para peneliti menemukan bahwa orang dengan tingkat *self-efficacy* tinggi lebih mampu mengatasi situasi sulit daripada individu dengan *self-efficacy* rendah (Heuven, *et al.* dalam Yakin & Erdil, 2012).

Penelitian tentang *empowerment*, *self-efficacy*, kepuasan kerja dan kinerja menjadi menarik karena masih terjadi perbedaan dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya (*research gap*). Penelitian yang dilakukan Marantina & Hasibuan (2016), Styawahyuni (2014), Srinadi (2014), Debora (2006) dan Savery & Luks (2001) menemukan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian dari Lodjo (2013) yang mendapatkan hasil bahwa *empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Syafrizal, dkk. (2018), Pusparini (2018), Ayuningtyas & Djastuti (2017) dan Sulaiman, dkk. (2014) menemukan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Hal ini berbeda dengan penelitian Chasanah (2008) yang mendapatkan hasil bahwa *empowerment* tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Argyris dalam Jian, *et al.* (2011) dan Bowen and Lawler dalam Spreitzer (1995) yang menyatakan bahwa *treatment empowerment* tidak selalu memberikan konsekuensi yang positif. Selain perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh *empowerment* terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, penelitian terkait pengaruh *self-efficacy* terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai juga masih terdapat perbedaan hasil penelitian (*research gap*). Penelitian yang dilakukan oleh Syafrizal, dkk. (2018), Marantina & Hasibuan (2016), Carter *at al.* (2016), Karabiyik & Korumaz (2013), Sulaiman, dkk. (2014), Indrawati (2014), Mashudi (2013), Lodjo (2013) dan Chasanah (2008) mendapatkan hasil bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penjelasan sebelumnya bahwa para peneliti menemukan bahwa orang dengan tingkat *self-efficacy* tinggi lebih mampu mengatasi situasi sulit daripada individu dengan *self-efficacy* rendah (Heuven, *et al.*

dalam Yakin & Erdil, 2012). Hasil berbeda didapatkan dari penelitian Noviawati (2016) yang menemukan bahwa *self-efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

#### **Hubungan *Empowerment* Terhadap Kepuasan Kerja**

*Empowerment* atau pemberdayaan pegawai merupakan cara pendekatan baru yang dilakukan oleh organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia di era saat ini karena bersifat *bottom-up* (Argyris dalam Wibowo, 2014). Pegawai yang diberdayakan, secara psikologis akan merasakan kebermaknaan dalam bekerja dan berorganisasi. Selain itu, pegawai yang diberdayakan juga akan merasa keberadaannya lebih dihargai dalam suatu organisasi sehingga akan merasakan kepuasan dalam bekerja yang nantinya akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Debora (2006) yang menemukan bahwa peningkatan kepuasan kerja disebabkan oleh adanya pemberian *empowerment*. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Styawahyuni, dkk. (2014) dan Srinadi, dkk. (2014) yang juga menemukan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **Hubungan *Self-Efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja**

*Self-efficacy* merupakan keyakinan akan kemampuan diri dalam menyelesaikan suatu masalah atau pekerjaan. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal. *Self-efficacy* berhubungan dengan kepuasan kerja dimana jika seseorang memiliki *self-efficacy* yang tinggi maka cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Chasanah (2008) dan Indrawati (2014) yang menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara personal.

#### **Hubungan *Empowerment* Terhadap Kinerja Pegawai**

*Empowerment* merupakan komponen penting dari suksesnya suatu perusahaan, berhubungan erat dengan bagaimana manajemen perusahaan melalui berbagai cara memperlakukan pegawai agar mampu bekerja secara efektif (Alwi, 2001). *Empowerment* dianggap salah satu cara yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Garnero, *et al.* (2013) juga menegaskan bahwa *empowerment* menjadi salah satu teknik yang direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja di antara teknik-teknik lainnya dalam situasi seperti saat ini. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Maharani dan Widiartanto (2017) yang mendapatkan hasil bahwa *empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### **Hubungan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai**

Philip dan Gully dalam Engko (2008) menyatakan *self-efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self-efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan. Apabila diaplikasikan ke dalam dunia kerja, *self-efficacy* dapat didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya (Avey, *et al.*, 2009). Penelitian Chasanah (2008) dan Indrawati (2014) mendapatkan hasil bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara personal.

#### **Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut. Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Sarker, *et al.* (2003) juga mengemukakan bahwa organisasi harus memahami apa yang menjadi penyebab kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja pegawainya, karena pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan berkerja dengan lebih produktif dan setia terhadap organisasinya. Hal ini sesuai dengan penelitian Chasanah (2008) yang mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan *Empowerment* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja**

Pemberdayaan atau *empowerment* dianggap sebagai salah satu cara yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang diberdayakan, secara psikologis akan merasakan kebermaknaan dalam bekerja dan berorganisasi. Selain itu, pegawai yang dibedayakan juga akan merasa keberadaannya lebih dihargai dalam suatu organisasi sehingga akan merasakan kepuasan dalam bekerja yang nantinya akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Syafrizal, dkk. (2018) dan Sulaiman, dkk. (2014) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam memediasi variabel *empowerment*.

### **Hubungan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja**

*Self-efficacy* merupakan keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya (Avey, et al., 2009). Para peneliti menemukan bahwa orang dengan tingkat *self-efficacy* tinggi lebih mampu mengatasi situasi sulit daripada individu dengan *self-efficacy* rendah (Heuven, et al. dalam Yakin & Erdil, 2012). Seseorang yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi akan memiliki keyakinan yang tinggi dan merasa tertantang dalam menyelesaikan setiap masalah dalam pekerjaannya sehingga akan merasakan kepuasan dalam bekerja yang nantinya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Syafrizal, dkk. (2018) dan Sulaiman, dkk. (2014) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam memediasi variabel *self-efficacy*.

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis di atas, secara umum terdapat tiga kelompok hipotesis. Pertama, hipotesis yang menjelaskan hubungan antara *empowerment* dan *self-efficacy* dengan kepuasan kerja, sebagai berikut:

H1: *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H2: *Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kedua, kelompok hipotesis yang menjelaskan hubungan antara *empowerment*, *self-efficacy* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, sebagai berikut:

H3: *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4: *Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Ketiga, kelompok hipotesis yang menjelaskan hubungan *empowerment* dan *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, sebagai berikut:

H6: *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*.

H7: *Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*.

## **2. Metode**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *empowerment* dan *self-efficacy* terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini diawali dengan mengkaji fenomena dan teori-teori dan pengetahuan yang sudah ada sehingga muncul sebab permasalahan. Permasalahan tersebut diuji untuk mengetahui penerimaan atau penolakannya berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan. Adapun data yang diperoleh dari lapangan dalam bentuk skor *empowerment*, skor *self-efficacy*, skor kepuasan kerja dan skor kinerja pegawai dalam bentuk angka-angka yang sifatnya kuantitatif. Obyek pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan yang berjumlah 30 orang. Rancangan penelitian yang digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan data adalah analisis statistik inferensial, digunakan untuk mengukur data kuantitatif dan pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan model persamaan *Partial Least Square* (PLS), yaitu salah satu teknik multivariat yang menganalisis rangkaian relasi

ketergantungan antar variabel laten. *Model Partial Least Square* (PLS) terdiri atas persamaan struktural dan persamaan pengukuran.

### 3. Hasil dan Pembahasan

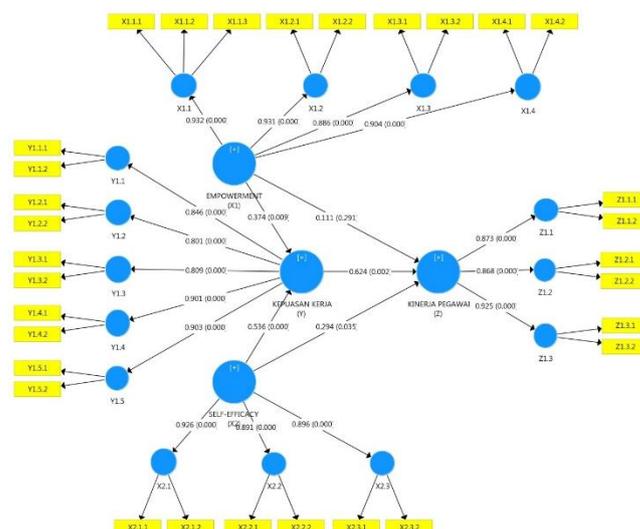
#### 3.1. Hasil Penelitian Karakteristik Responden

Responden laki-laki sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 66.7% dan responden perempuan yaitu sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 33.3%. Sebagian besar responden yang ada adalah responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 66.7%. Responden yang berusia antara 28-32 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 10.0%, responden yang berusia antara 33-38 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 26.7%, responden yang berusia antara 39-41 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 13.3%, responden yang berusia antara 42-47 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 16.7%, responden yang berusia antara 48-52 tahun sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 30.0%, dan responden yang berusia antara 53-58 tahun sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 3.3%. Berdasarkan karakteristik umur responden sebagian besar responden berusia antara 48-52 tahun yaitu sebesar 30.0%.

Responden memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 26.7%, responden memiliki pendidikan terakhir D3 tidak ada yang menjadi responden, responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 50.0%, dan responden memiliki pendidikan terakhir S2 sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 23.3%. Berdasarkan karakteristik pendidikan terakhir responden sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebesar 50.0%. Responden yang mempunyai masa kerja antara 0-5 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 13.3%, responden yang mempunyai masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 20.0%, responden yang mempunyai masa kerja antara 11-15 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 20.0%, responden yang mempunyai masa kerja antara 16-20 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 13.3%, dan responden yang mempunyai masa kerja >20 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 33.3%. Berdasarkan karakteristik masa kerja responden sebagian besar responden mempunyai masa kerja >20 tahun yaitu sebesar 33.3%.

#### Pengujian Model Struktural

Berikut ini adalah gambaran analisis jalur (*path*) dalam *inner model* yang dihasilkan setelah menjalankan program *SmartPLS* untuk seluruh hubungan antar konstruk pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Inner Model  
Sumber: Data Primer (2022)

## Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0.05 (Yamin & Kurniawan, 2011). Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *path coefficients* pada *output SmartPLS* di bawah ini:

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Hipotesis

<i>Path</i>	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
<b>Pengaruh Langsung</b>				
<i>Empowerment</i> (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	0.374	2.629	0.009	Diterima
<i>Self-Efficacy</i> (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	0.536	3.928	0.000	Diterima
<i>Empowerment</i> (X1) → Kinerja Pegawai (Z)	0.111	1.057	0.291	Ditolak
<i>Self-Efficacy</i> (X2) → Kinerja Pegawai (Z)	0.294	2.111	0.035	Diterima
Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.624	3.138	0.002	Diterima
<b>Pengaruh Tidak Langsung (<i>Intervening</i>)</b>				
<i>Empowerment</i> (X1) → Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.233	2.169	0.031	Diterima
<i>Self-Efficacy</i> (X2) → Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.334	2.177	0.030	Diterima

Sumber: Data Diolah (2022)

## 3.2. Pembahasan

### Pengaruh *Empowerment* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari analisis statistik deskriptif variabel *empowerment* ( $X_1$ ) pada tabel 5.5 sebelumnya mendapatkan rerata skor sebesar 4,16 yang berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa para responden (pegawai BPKA Kota Pasuruan) setuju terhadap adanya pemberdayaan pegawai di BPKA Kota Pasuruan. Selain itu, hasil dari analisis statistik deskriptif variabel kepuasan kerja (Y) seperti yang tersaji pada tabel 5.7 mendapatkan rerata skor sebesar 4,14 yang berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa para responden (pegawai BPKA Kota Pasuruan) setuju terhadap persepsi mereka mengenai seberapa baik pekerjaannya dalam memberikan hal yang dinilai penting. Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa variabel *empowerment* ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Kesimpulan hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan penelitian Syafrizal, dkk. (2018), Pusparini (2018), Ayuningtyas & Djastuti (2017), Marantina & Hasibuan (2016), Sulaiman, dkk. (2014), Styawahyuni (2014), Srinadi (2014), Debora (2006) dan Savery & Luks (2001) yang juga menemukan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, berdasarkan hasil pengamatan peneliti ditemukan bahwa para pegawai di BPKA Kota Pasuruan diberikan kepercayaan dan otonomi serta didorong untuk kreatif dan inovatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin, pegawai diberikan keleluasaan untuk mengambil tindakan-tindakan yang dipandang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka penyelesaian pekerjaannya. Kepercayaan yang diberikan organisasi membuat timbal balik kepercayaan para pegawai BPKA Kota Pasuruan pada organisasinya sehingga dapat meningkatkan kepuasan para pegawai tersebut dalam bekerja.

Pegawai yang diberdayakan, secara psikologis akan merasakan kebermaknaan dalam bekerja dan berorganisasi. Selain itu, pegawai yang diberdayakan juga akan merasa keberadaannya lebih dihargai dalam suatu organisasi sehingga akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Chasanah (2008) juga mengatakan bahwa situasi kerja yang diberdayakan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktek manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pekerja tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja.

### Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari analisis statistik deskriptif variabel *self-efficacy* ( $X_2$ ) pada tabel 5.6 sebelumnya mendapatkan rerata skor sebesar 4,22 yang berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam

kategori sangat setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa para responden (pegawai BPKA Kota Pasuruan) sangat setuju terhadap keyakinan dirinya atas kemampuannya dalam mengatur dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dan berusaha untuk menilai tingkatan dan kekuatan di semua konteks dan kegiatan.

Hasil dari pengujian hipotesis didapatkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu Syafrizal, dkk. (2018) yang menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan hasil penelitian Marantina dan Hasibuan (2016) yang menyebutkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Karakteristik pegawai BPKA Kota Pasuruan berdasarkan usia dan masa kerja, didominasi oleh pegawai dengan usia antara 48-52 tahun sebesar 30% dan pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebesar 33,3%. Semakin tua usia seseorang dan semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi maka semakin banyak pula pengalaman hidupnya dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah. Bandura (1997) menjelaskan bahwa *self-efficacy* seseorang terbentuk melalui proses pembelajaran sosial yang berlangsung selama masa kehidupan. Semakin tua seseorang cenderung semakin memiliki banyak pengalaman dalam mengatasi suatu hal yang terjadi dibanding dengan seseorang yang lebih muda, yang mungkin masih memiliki sedikit pengalaman. Selain itu, pegawai BPKA Kota Pasuruan juga memiliki latar pendidikan yang mumpuni. Hal tersebut dapat diketahui dari tabel 5.3 yang menjelaskan bahwa karakteristik pegawai BPKA berdasarkan pendidikan terakhir, terdapat 50% pegawai memiliki pendidikan terakhir S-1 dan 23,3% memiliki pendidikan terakhir S-2. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka akan semakin tinggi pula keyakinan seseorang atas kemampuannya tersebut. *Self-efficacy* terbentuk melalui proses pembelajaran yang dapat diterima seseorang di pendidikan formal. Seseorang dengan jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi biasanya memiliki *self-efficacy* yang lebih tinggi, karena pada dasarnya mereka lebih banyak belajar dan menerima pendidikan formal, selain itu seseorang dengan jenjang pendidikan yang lebih tinggi akan mendapatkan lebih banyak kesempatan untuk belajar dalam mengatasi persoalan-persoalan dalam hidupnya (Bandura, 1997).

Tingginya tingkat *self-efficacy* pegawai BPKA Kota Pasuruan yang dikarenakan banyaknya pegawai dengan rentang usia 48-52 tahun, lamanya masa bekerja dan tingkat pendidikan yang tinggi pada akhirnya akan dapat menciptakan rasa kepuasan pegawai dalam bekerja, karena semakin tinggi *self-efficacy* yang dimiliki oleh para pegawai BPKA Kota Pasuruan, maka pegawai tersebut akan senang dan tertarik untuk selalu dapat menyelesaikan pekerjaannya dan mengembangkan *skill*-nya. Hal ini juga terbukti dari hasil rekapitulasi statistik deskriptif variabel kepuasan kerja (Y) dari tabel 5.7 yang menunjukkan bahwa indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri ( $Y_{1.1}$ ) yang diukur dengan item pernyataan rasa senang dengan pekerjaan responden karena sangat menarik ( $Y_{1.1.1}$ ) dan mampu mengembangkan *skill* ( $Y_{1.1.2}$ ) mendapatkan rerata skor tertinggi sebesar 4.20 (lebih tinggi dari rerata skor indikator kepuasan kerja lainnya).

### **Pengaruh *Empowerment* Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menemukan bahwa *empowerment* atau pemberdayaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BPKA Kota Pasuruan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Chasanah (2008) yang juga mendapatkan hasil bahwa *empowerment* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya *empowerment* atau pemberdayaan pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung dalam meningkatkan kinerja. Hasil ini sejalan dengan pernyataan Bowen dan Lawler dalam Spreitzer (1995) yang menyatakan bahwa *treatment empowerment* tidak selalu memberikan konsekuensi yang positif.

Berdasarkan rekapitulasi hasil kuisioner, ditemukan bahwa terdapat 2 responden yang tidak setuju terhadap item pernyataan nomor 6 ( $X_{1.3.1}$ ) dari indikator *self-determination* ( $X_{1.3}$ ) yaitu item pernyataan bahwa responden telah tepat memilih pekerjaan yang dilakukan saat ini. Hal ini menjelaskan bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) masih belum optimal karena masih terdapat penempatan kerja yang kurang tepat, artinya masih terdapat penempatan PNS yang masih belum sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai tersebut. Penempatan kerja yang

tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai tentunya akan berdampak negatif terhadap pegawai bersangkutan.

Penjelasan di atas dikuatkan dengan bukti bahwa responden (pegawai BPKA Kota Pasuruan dengan nomor urut 12 pada lampiran data penelitian) yang menyatakan bahwa tidak setuju atas ketepatan memilih pekerjaan saat ini, juga tidak setuju atas item pernyataan nomor 4 ( $X_{1.2.1}$ ) dari indikator *competence* ( $X_{1.2}$ ) yang menyatakan bahwa percaya atas kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan masalah. Ketidakpercayaan atas kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan masalah ini merupakan salah satu bukti bahwa manajemen SDM di Pemerintah Kota Pasuruan masih belum optimal.

Manajemen SDM yang belum optimal (penempatan kerja yang tidak efektif) ini berpengaruh terhadap kurang berdayanya pegawai. Hal ini juga dibuktikan dengan ketidaksetujuan responden nomor 12 tadi atas item pernyataan nomor 5 ( $X_{1.2.2}$ ) dari indikator *competence* ( $X_{1.2}$ ) dan nomor 1 ( $X_{1.2.1}$ ) dari indikator *meaning* ( $X_{1.2}$ ) yang artinya bahwa pegawai yang tidak yakin atas kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan, pegawai tersebut juga tidak ingin mencapai target yang telah ditetapkan dan tidak merasakan kebermaknaan dalam bekerja di pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pegawai tersebut.

### **Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesimpulan hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Carter, *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Maharini dan Widiartanto (2017) yang menyebutkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Suatu perusahaan tentunya mengharapkan kinerja yang optimal dari karyawannya. Untuk mencapai kinerja yang optimal itu salah satunya dapat dicapai melalui *self-efficacy*. *Self-efficacy* sangat diperlukan dalam mengembangkan kinerja karyawan karena dengan adanya *self-efficacy* dalam diri individu akan menimbulkan keyakinan akan kemampuan dirinya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasannya secara tepat waktu (Yoman *et al.*, 2020).

Hasil ini sejalan dengan karakteristik pegawai BPKA Kota Pasuruan berdasarkan usia, masa kerja dan tingkat pendidikan. Pegawai BPKA Kota Pasuruan didominasi oleh pegawai dengan usia antara 48-52 tahun sebesar 30%, masa kerja lebih dari 20 tahun sebesar 33,3% dan tingkat pendidikan terakhir S-1 sebesar 50% dan S-2 sebesar 23,3%. Semakin tua usia seseorang dan semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi maka semakin banyak pula pengalaman hidupnya dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah. Selain itu, semakin tinggi pendidikan seseorang maka akan semakin tinggi pula keyakinan seseorang atas kemampuannya tersebut dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaannya. Ketiga faktor di atas sesuai dengan penjelasan Bandura (1997) yang terdapat pada Bab II Landasan Teori di penelitian ini. Bandura (1997) menjelaskan bahwa usia, pengalaman dan pendidikan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *self-efficacy* seseorang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai BPKA Kota Pasuruan memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi dikarenakan faktor ketiga faktor di atas (usia, pengalaman dan pendidikan) sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai BPKA Kota Pasuruan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Para pegawai BPKA Kota Pasuruan setuju terhadap persepsi mereka mengenai seberapa baik pekerjaannya dalam memberikan hal yang dinilai penting atau dengan kata lain mereka merasakan kepuasan dalam bekerja. Selain itu, para pegawai BPKA Kota Pasuruan juga sangat setuju terhadap terhadap kualitas dan kuantitas yang dicapai olehnya dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasil ini juga dapat dilihat pada nilai rerata skor analisis deskriptif variabel kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 4,28 yang berdasarkan kategori nilai indeks masuk dalam kategori sangat setuju.

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan hasil pengujian hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Inuwa (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan hasil penelitian Indrawati (2014) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semua aspek-aspek kepuasan kerja (gaji, atasan yang kompeten, karir dll) para pegawai BPKA Kota Pasuruan telah terpenuhi dengan baik sehingga para pegawai BPKA Kota Pasuruan juga memberikan timbal balik kepada organisasinya dengan kinerjanya yang baik.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya (Damayanti *et al.*, 2018).

Robbins & Judge (2015) menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Dimana saat kita berpindah dari level individu ke organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan-kinerja. Saat kita mengumpulkan data kepuasan dan kinerja untuk organisasi secara keseluruhan, kita menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit.

### **Pengaruh *Empowerment* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Dari hasil uji hipotesis sebelumnya diketahui bahwa hubungan antara *Empowerment* ( $X_1$ ) → Kepuasan Kerja (Y) adalah signifikan, kemudian hubungan Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z) juga signifikan, namun hubungan langsung *Empowerment* ( $X_1$ ) → Kinerja Pegawai (Z) tidak signifikan (hipotesis ditolak). Dari hasil output *smartPLS* diketahui hubungan *Empowerment* ( $X_1$ ) → Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z) mempunyai nilai *P-Values* sebesar 0.031 yang lebih kecil dari 0.05 ( $0.031 < 0.05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Uraian di atas menjelaskan bahwa meskipun *empowerment* tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKA Kota Pasuruan, namun *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang nanti akan mempengaruhi pula kinerja dari pegawai BPKA Kota Pasuruan.

### **Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Dari hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Dari hasil uji hipotesis sebelumnya diketahui bahwa hubungan antara *Self-Efficacy* ( $X_2$ ) → Kepuasan Kerja (Y) adalah signifikan, kemudian hubungan Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z) juga signifikan, begitu juga dengan hubungan langsung *Self-Efficacy* ( $X_2$ ) → Kinerja Pegawai (Z) adalah signifikan. Dari hasil output *smartPLS* diketahui hubungan *Self-Efficacy* ( $X_2$ ) → Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z) mempunyai nilai *P-Values* sebesar 0.030 yang lebih kecil dari 0.05 ( $0.030 < 0.05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Uraian di atas menjelaskan bahwa *self-efficacy* yang dimiliki oleh para pegawai BPKA Kota Pasuruan mempengaruhi secara langsung kepuasan kerja yang dirasakan mereka. Selain itu, *self-efficacy* yang dimiliki oleh para pegawai BPKA Kota Pasuruan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mereka, baik secara langsung atau dimediasi oleh kepuasan kerja yang dirasakan para pegawai.

## 4. Kesimpulan

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan institusi/badan dalam mengelola pegawai yang bekerja di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan. Kepuasan kerja pegawai harus diperhatikan oleh institusi/badan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang membuat pegawai merasa ingin memberikan usaha terbaik dan ikut berjuang bersama untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang tertuang dalam Renstra Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan. Oleh karena itu, sangat penting bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan untuk memperhatikan kedua faktor tersebut.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Apabila seorang pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan ataupun terhadap kondisi lingkungan institusi maka pegawai tersebut tentunya tidak mampu memberikan kinerja yang optimal. Memberi kepuasan kepada pegawai memiliki energi yang tinggi dan kemauan bagi mereka untuk memberikan kinerja yang baik, sehingga mereka akan memberikan pandangan yang positif tentang pekerjaannya. Selain itu, dalam hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan adanya peningkatan kepuasan kerja pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik. Pegawai ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

## References

- Akbar, S.W., Yousaf, M., Haq, N.U.I., & Hunjra, A.I. 2011. Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(11), pp. 680-685.
- Akhtar, N., Ul-Ain, Q., Siddiqi, U.I., Ashraf, A., & Latif, M. 2016. Impact of a Brand Equity on Consumer Purchase Decision in L'Oreal Skincare Products. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), pp. 808-816.
- Ayuningtyas, A. H. dan Indi Djastuti. 2017. Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 6 No. 3 Hal. 1-13. ISSN (Online): 2337-3792.
- Bandura, A. 1997. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84. pp. 191-215.
- Baron, R.A. & Donn Byrne. 2000. *Social Psychology*. 9<sup>th</sup> edition. USA: Allyn & Bacon.
- Carter, W.R., Paul L.N., Richard J. B. Sharon K.P. & Li-Kuo S. 2016. The Effect of Employee Engagement and Self-Efficacy On Job Performance: A Longitudinal Field Study. *The International Journal of Human Resource Management*. ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online).

- Cherian, J., & Jolly, J. 2013. Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14), pp. 80-88.
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, XV(2), pp. 75-86.
- Garnero, A., Kampelmann S., & Rycx, F. 2013. Part-time Work, Wages and Productivity: Evidence from Belgian Matched Panel Data. *IZA Discussion Paper*. No. 7789. November 2013.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghufron, M.N., & Rini, R.S. 2010. *Teori-teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hanaysha, J., & Tahir, P.R. 2015. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, pp. 272-282.
- Indrawati, Y. 2014. Pengaruh *Self Esteem*, *Self Efficacy* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Perawat RS. Siloam Manado). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Universitas Sam Ratulangi*. Volume 2 No. 4.
- Inuwa, Mohammed. 2016. Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*. Vol. 1 No. 1. ISSN: 2225-2533.
- Jian, J. Y., Li-Yun Sun dan Kenneth S. Law. 2011. Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of the Effects of Empowerment OCB: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective. *International Journal of Management*, 28.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Karabiyik, B., & Korumaz, M. 2013. Relationship Between Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 116(2014), pp. 826-830.
- Klassen, M.R., & Chiu, M.M. 2010. Effects on Teachers' Self efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), pp. 741-756
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan Tahun 2018.
- Lawler III. 1998. *Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lodjo, Fernando Stefanus. 2013. Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Self efficacy Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal EMBA*, 1(3), pp. 747-755.
- Lunenburg, F.C. 2011. Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), pp. 1-6.
- Maharini, S.A. dan Widiartanto. 2017. Pengaruh Self-Efficacy, Coaching dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro*. 6(3), pp. 534-543.
- Marantina, M.P. dan Hasibuan, M.I. 2016. Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Abdi Mulia Teluk Panji. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen (ECOBISMA)*, 3(2), pp. 28-39.
- Mashudi, I. 2013. Pengaruh Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Artha Tunggal Makmur Banyuwangi. *Skripsi*, 1-108.
- Mustafa, Y., & Oya, E. 2012. Relationships Between Self efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Social and behavioral sciences*, 58, pp. 370-378.
- Myers, D. G. 1996. *Social Psychology*. USA: McGraw Hill, Inc.
- Niu, H.J. 2010. Investigating the Effect of Self efficacy on Food-service Industry Employees Career Commitmen. *Internasional Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 743-740.
- Notoatmojo, S. 2010. *Metodelogi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Noviawati, D.R. 2016. Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Divisi Finance dan Human Resources

- PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Universitas Negeri Surabaya*. Volume 4 No. 3. E-ISSN: 2549-192X.
- Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. 2011. The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), pp. 784-802.
- Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 76 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset.
- Pusparini, Atika Ceisa. 2018. Pengaruh Leader Member Exchange dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Universitas Negeri Surabaya*. Vol. 6 No. 2. E-ISSN: 2549-192X.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*. 38 (5): 1442-1465.
- Srinadi, N.M.E. dan I Gusti S.K.N. 2014. Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Bali*. 3(7), pp. 1894-1910.
- Styawahyuni dan Yuniari. 2014. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Bali*. 3(6), pp. 1590-1603.
- Sulaiman, A., Asnawi dan Faisal M. 2014. Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Madistrindo Cabang Lhokseumawe Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi Universitas Malikussaleh*, 4(1), 26-37.
- Syafrizal, S. H., Rusydi, Nursyidah dan Hamdani. 2018. Model Pengukuran Kepuasan Kerja dan Peningkatan Kinerja (Studi Kasus pada Staf Pengajar Politeknik Negeri Lhokseumawe. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jurusan Tata Niaga – Politeknik Negeri Lhokseumawe*, 20(2).
- Thomas, K. W. dan Velthouse, B. A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretative" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Rajawali Pers.
- Woolfolk, A. E. 1993. *Educational Psychology*. Allyn dan Bacon.
- Yakin, M., & Erdil, O. 2012. Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and The Effect on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(2), 370-378.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling*. Salemba Infotek.
- Yoman, P.D., Sarwoko, E., & Wilujeng, S. 2020. Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Taman Rekreasi Sengkaling UMM. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 5(2), 1-7.
- Yunianti, Elis, .Maximus Jaeng dan Mustamin. 2016. Pengaruh Model Pembelajaran Dan Self-Efficacy Terhadap Hasil Belajar Matematika Siswa SMA Negeri 1 Parigi. *E-Jorunal Mitra SAINS*, 4(1), 8-19.