

LAPORAN PENELITIAN :

**PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL**

**(Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai
tipe Madya Cukai Kudus)**



Oleh :

- 1. Drs. Penunjang Waruwu, M.Kom, MSi**
- 2. Kurnia Maharani, SE, Msi**
- 3. Gigih Hendro Saputro**

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS STIKUBANK

SEMARANG

2013

LAPORAN PENELITIAN

- 1.a. Judul Penelitian : Pengaruh pemberdayaan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Komitmen Organisasional (Studi pada Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai type Madia Cukai Kudus)
- b. Bidang Ilmu : Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Ketua Penelitian
- a. Nama : Drs. Penunjang Waruwu, M.Kom, M.Si
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki
- c. Golongan/Pangkat/NIY : IVa/Pembina/ 195602221986031001
- d. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- e. Fakultas/Program studi : Ekonomi/Manajemen
- f. Pusat PPM : LPPM Universitas Stikubank Semarang
3. Jumlah Anggota Penelitian : 3 orang
- a. Nama anggota Penelitian1 : Kurnia Maharani, SE, Msi
Pangkat/Golongan/NIY : Penata/IIIId Y.2.94.08.100
- e. Nama/Nim/Program Studi : Gigih Hendro Saputro/08.3502.0559/S1
Manajemen
4. Lokasi : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai type Madia Cukai Kudus.
5. Kerjasama dengan Institusi lain: -
6. Biaya yang diperlukan : Rp 3.000.000,- (Tiga juta rupiah)
- a. Sumber Unisbank : Rp. 3.000.000,-
7. Institusi lain : -

Semarang, 16 Agustus 2013
Ketua

Dekan Fakultas Ekonomi,

DR. Alimuddin Rizal R, SE, MM
Y.2.88.07.046

Drs. Penunjang Waruwu, M.Kom, M.Si
NIP.195602221986031001

Menyetujui:
Ketua P3M Fakultas Ekonomi Unisbank

DR. Bambang Sudyatno, SE, MM)
Y.2.86.05.033

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine and analyze the effect of empowerment , organizational culture on organizational commitment and employee performance .

This research was conducted on the Office of Surveillance and employees of Customs and Excise Excise Holy Medium Type . The samples in this study were 60 respondents with sampling method using census method . Testing technique to test the validity of the data include requiring KMO value greater 0.5 and Cronbach alpha greater than 0.6 . The resulting data were tested by multiple regression analysis and test of mediation .

The results showed that by empowering employees does not affect the commitment oranisasional , while the organizational culture and a significant positive effect on organizational commitment . Further empowerment and organizational culture directly affect positively and significantly to the performance of the employee . Organizational commitment did not significantly influence employee performance . While on test mediation where no organizational commitment mediates the empowerment and organizational culture on employee performance .

Keywords : empowerment , organizational culture , organizational commitment and performance .

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemberdayaan, budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 responden dengan metode penentuan sampel menggunakan *metode sensus*. Teknik pengujian data meliputi uji validitas dengan mempersyaratkan nilai KMO lebih besar 0,5 dan *alpha cronbach* lebih besar daripada 0,6. Selanjutnya dari data tersebut diuji dengan analisis regresi berganda dan uji mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya pemberdayaan dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pada uji mediasi di mana komitmen organisasional tidak memediasi pemberdayaan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : pemberdayaan, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Diberlakukannya Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 membawa konsekwensi dilakukan pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Dalam pelaksanaan diberlakukannya otonomi daerah tersebut, pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerja yang optimal dengan melakukan pemberdayaan aparatur pemerintah untuk lebih profesional, responsif, dan transparan guna mendukung kelancaran dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggara pemerintahan dan pembangunan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Instansi Departemen Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menyadari betapa pentingnya pendidikan guna mewujudkan penyelenggaraan tugas pelayanan masyarakat dan pengawasan yang baik. Untuk kelancaran penyelenggaraan tugas pelayanan masyarakat dan pengawasan sangat tergantung dari kesempurnaan aparatur negara. Maka dari itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai kinerja yang optimal. Penyempurnaan dan peningkatan serta kualitas Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara perlu dilaksanakan secara terus-menerus dan terencana.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus (KPPBC TMC Kudus) merupakan suatu lembaga pemerintahan yang secara umum mempunyai tugas memberikan pelayanan masyarakat dan

pembinaan terhadap pengguna jasa atas Kepabeanan dan Cukai serta melakukan pengawasan terhadap objek-objek kepabeanan dan cukai yang salah satunya adalah rokok/hasil tembakau. Untuk itu diperlukan pelayanan yang baik dari pegawai, mengingat hasil tembakau merupakan objek cukai yang unik dimana di satu sisi produksinya harus di batasi dan di sisi lain mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam penerimaan pendapatan Negara.

Pelaksanakan tugas pokok pegawai, dibutuhkan profesionalisme seluruh pegawai, sehingga mampu melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan dengan sebaik-baiknya, terutama fungsi pelayanan kepada publik yang mengacu pada standar pelayanan minimal (SPM). Dengan demikian, kinerja pegawai perlu lebih ditingkatkan dan dioptimalkan. Hal ini didasarkan atas kondisi nyata yang terjadi bahwa, utamanya kinerja pegawai yang belum seluruhnya menunjukkan prestasi yang optimal. Kondisi nyata yang terjadi ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya yang tampak dari gejala, antara lain (1) masih menggunakan budaya pendekatan kekuasaan dalam pelayanan, birokrasi yang berbelit-belit dalam pelayanan masyarakat, (2) belum maksimalnya pemberdayaan terhadap para pegawai dalam bekerja, dan (3) belum optimalnya pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Melakukan perbaikan dan peningkatan mutu sumber daya manusianya dengan mengubah perilaku pegawai akan mampu meningkatkan kinerja yang bertanggung jawab dan kualitas. Mangku Nagara (2002:22) mengatakan kinerja adalah hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Variabel kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik. Sedangkan kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (1) Pemberdayaan pegawai, (2) Budaya Organisasi yang melingkupi kerja seorang pegawai, (3) Komitmen organisasional yang menjadi pegangan pegawai dalam bekerja.

Pemberdayaan sebagai sebuah kekuatan sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas semangat pegawai dalam melayani masyarakat. Dengan pemberdayaan diharapkan dapat memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi.

Luthans (2006:492) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah otoritas dalam membuat keputusan di area tanggung jawab seseorang tanpa meminta persetujuan orang lain dan mampu membuat keputusan serta memiliki kekuasaan untuk diimplementasikan. Dengan diberdayakannya pegawai akan mampu mengoptimalkan kemampuannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya. Variabel pemberdayaan memungkinkan pegawai sebagai anggota organisasi merasa bahwa mereka lebih mampu mengerjakan tugas dengan cakap.

Optimalisasi hasil pekerjaan perlu dukungan budaya organisasi yang kuat. Mengingat variabel budaya organisasi merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi yang menyatukan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi agar berperilaku dengan budaya yang

telah berlaku dan diterima oleh lingkungannya. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sopiah (2008:128) bahwa budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Dengan demikian budaya organisasi akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya, karena kecintaan dan loyalitas pegawai mempengaruhi kinerja. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa komitmen organisasi merupakan loyalitas pegawai terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Komitmen dibangun dengan harapan bahwa pegawai mengakui, mau menjadi bagian organisasi dan loyal terhadap lembaga. Loyalitas membawa dampak pada keamanan kerja seorang pegawai sehingga seringkali pergantian pegawai dapat dihindari karena kestabilan, keamanan sangat diperlukan dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini dapat dipahami bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pemberdayaan pegawai, budaya organisasi serta komitmen organisasional yang dimiliki oleh individu, kelompok dan organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Mencermati fenomena di atas, masalah urgen yang perlu dilaksanakan adalah peningkatan kualitas pegawai. Karena peningkatan kualitas pegawai menjadi syarat sebuah profesionalitas di mana salah satu ukurannya adalah kinerja. Sehingga menjadi penting untuk dilakukan kajian tentang kinerja pegawai.

Untuk mengetahui penyebab menurunnya tingkat kinerja pegawai, maka perlu dikaji lebih lanjut faktor-faktor apa saja yang berhubungan dengan variabel kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus.

1.2. Rumusan Masalah

Untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus, rumusan masalah yang akan dikaji adalah:

1. Apakah pemberdayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian terhadap pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus; adalah menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen organisasional

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional;
3. Pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai;
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai;
5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai;

1.4. Manfaat Penelitian

1. Pada tingkat praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi dan pemikiran kepada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam mengelola pegawai. Di samping itu perlu disadari pentingnya aspek-aspek *esensial* yang berkontribusi kinerja, di antaranya adalah bagaimana memberdayakan dan menciptakan budaya organisasi serta tercipta komitmen organisasi yang kondusif dan harmonis.
2. Penelitian ini diharapkan memberikan informasi dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pemberdayaan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Konsep Dasar

2.1.1. Kinerja

Tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada karyawan senantiasa dapat diwujudkan pada kinerja yang dapat dinilai secara cermat apakah kinerja karyawan telah tercapai seperti yang direncanakan, karena keberhasilan individu akan membawa dampak yang besar bagi organisasi. Keberhasilan karyawan dapat dilihat dari kinerja karyawan yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Pengertian kinerja menurut As'ad (1991:22), sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Byars & Leslie dalam Ekowati (2001:23) menyatakan *performance refers to the degree of accomplishment of task that make up individual job*. Dengan demikian kinerja lebih menekankan pada derajat penyelesaian tugas secara perorangan.

Kinerja dapat diartikan juga adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangku Nagara 2002:22). Kinerja dipengaruhi

oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Cascio (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja karyawan yang diperoleh atas tugas-tugasnya yang ditetapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Penilaian kinerja ini tergantung pada kemampuan kerja yang diwujudkan apakah sesuai atau tidak dengan tugas yang diberikan serta waktu yang ditetapkan.

Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi yang bersangkutan untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Pendidikan serta pelatihan akan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif serta berinovasi yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja seseorang. Penilaian kinerja menurut Field dan Holley dalam Schuler dan Jackson (1999:3), mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi, agar dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif (Miftah, 2001:21)

Tujuan penilaian kinerja menurut Robbins (2009:629): a) untuk membantu manajemen dalam keputusan sumber daya manusia pada umumnya seperti promosi, pemindahan, dan penempatan; b) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan; c) umpan balik yang diberikan organisasi pada karyawan atas kinerja; d) sebagai dasar pemberian penghargaan. Penilaian manajemen atas kinerja karyawan akan berpengaruh pada apa yang dikerjakan oleh karyawan.

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, menurut Sastrohadiwiryo (2003:232), penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran jika memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerjanya.

Ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, manfaat penilaian kinerja, menurut Mangkuprawira (2003:233) secara ringkas sebagai berikut:

- 1) Untuk perbaikan kinerja.
- 2) Untuk penyesuaian kompensasi.
- 3) Kepentingan keputusan penempatan.
- 4) Untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier.

- 6) Defisiensi proses penempatan staf.
- 7) Ketidakakuratan informasi.
- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan.
- 9) Kesempatan kerjasama.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal.
- 11) Umpan balik pada sumber daya manusia.

Terkait dengan penilaian kinerja, kinerja pegawai perlu dinilai dan terukur agar dapat terlihat apakah kinerja karyawan selama menjadi anggota dalam organisasi sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Salah satu tujuan pengukuran penilaian kinerja bagi karyawan yaitu untuk melihat apakah kinerja yang telah dilakukan efisien dan efektif atau tidak. Standar pengukuran penilaian kinerja karyawan antara organisasi berbeda, namun secara umum menurut Mathis dan Jackson (2006:378) penilaian kinerja karyawan meliputi elemen: (1) kuantitas dari hasil, (2) kualitas dari hasil, (3) ketepatan waktu dari hasil, (4) kehadiran, (5) kemampuan bekerja sama.

Kriteria lain dalam pengukuran kinerja oleh Bernardin dan Russell dalam Sutomo (2006:58) mengajukan enam kriteria, yaitu:

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan / mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, siklus kegiatan yang diselesaikan.

- 3) *Timelines*, sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Cost Effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material/ dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memiliki harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan dan bawahan.

Menurut SE BAKN No. 02/SE/1980 Bagian III menjelaskan, bahwa unsur-unsur kinerja pegawai menurut acuan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) meliputi;

1) Kesetiaan

Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.

2) Prestasi Kerja

Prestasi kerja suatu hasil kerja yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja

tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

3) Tanggung Jawab

Tanggung jawab diartikan sebagai kesanggupan seorang PNS untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani mengambil risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4) Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5) Kejujuran

Kejujuran didefinisikan sebagai ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan yang tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7) Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8) Kepemimpinan

ialah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi PNS yang berpangkat Pengatur golongan ruang III-c ke atas yang memangku jabatan.

Selain DP3 di atas kinerja pegawai dapat diukur dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemberi jasa layanan kepada masyarakat.

2.1.2. Pemberdayaan

Pemberdayaan bertujuan menghapus hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya melepaskan mereka dari halangan-halangan yang memperlambat reaksi dan merintangangi aksi mereka. Pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang dari atasan kepada pegawai, yang melibatkan adanya sharing informasi dan pengetahuan untuk memandu dan mengembangkan pegawai dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang dinyatakan dalam satuan skor sebagai tolok ukurnya (Malayu S.P.Hasibuan, 2005:112-115).

Conger & Kanungo(1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah proses meningkatkan keyakinan diri (*self efficacy*) antara anggota-anggota. Pemberdayaan atau *empowerment* adalah membebaskan seseorang dari kendali

yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-idenya dan keputusan-keputusannya, tindakan-tindakannya.

Menurut Sondang P.Siagian (2001) dalam menyelenggarakan fungsinya para anggota organisasi harus berdaya yaitu :

- a. Dipperlakukan sebagai orang yang memiliki rasa tanggung jawab yang besar.
- b. Diajak serta dalam pengambilan keputusan, bukan hanya yang menyangkut pekerjaan dan jabatannya akan tetapi juga meliputi berbagai kehidupan organisasional pada umumnya.
- c. Melakukan pekerjaan yang menarik, menantang dengan identitas yang jelas.
- d. Adanya kebebasan bertindak menyusun rencana, menentukan sasaran, menyusun jadwal penyelesaian pekerjaan, menentukan sendiri cara penyelesaian masalah yang dihadapi.
- e. Kesempatan mengembangkan potensi yang dimiliki menjadi kemampuan aktual operasional yang efektif, sehingga kinerja meningkat

A. Pendekatan Psikologika Pemberdayaan (Psychological Empowerment)

Pemberdayaan menurut Curson dan Enz (1999) diukur melalui 3 dimensi, yaitu :

- 1) Personal Influence (pengaruh pribadi); yaitu sejauhmana individu memiliki pilihan yang berkenaan dengan perilaku mereka sendiri. Karyawan merasa yakin bahwa apa yang didapat melalui pihaknya sangat berpengaruh terhadap organisasi. Personal Influence dapat dilakukan dengan determinasi diri yang direfleksikan dalam proses kerja yang menghasilkan pembelajaran dan mempengaruhi strategi serta mengoperasionalkan hasil-hasil dalam pekerjaan.

- 2) Self Efficacy (Keefektifan diri); yaitu sejauhmana karyawan mempunyai keyakinan untuk melaksanakan kerja secara tuntas. Perasaan ini berdasar pada keyakinan individu bahwa dia mampu melaksanakan aktivitas kerja dengan keterampilan dan berhasil dianggap sebagai tugas yang spesifik. Penilaian untuk dimensi ini mencakup persepsi karyawan bahwa keterampilan diperlukan untuk keberhasilan dalam kerja dan menuju kesuksesan.
- 3) Meaningfulness (makna kerja); karyawan menilai makna kerja bahwa mereka peduli apa yang mereka kerjakan. Menilai sejauh mana karyawan menemukan pemenuhan dalam apa yang mereka kerjakan.

Thomas & Velthoust (1990) dalam Gretchen M.Spreitzer (1995) mendefinisikan *Psychological Empowerment* sebagai motivasi intrinsik dalam menjalankan tugas (*intrinsic task motivation*) yang ditanamkan pada 4 kesadaran (*cognition*) yang mencerminkan orientasi individu terhadap pekerjaannya, yaitu;

- 1) Keberartian (*meaningfulness*)
- 2) Kemampuan (*competence*) atau keyakinan diri (*self efficacy*)
- 3) Pilihan atau penentuan sendiri (*choice or determination*)
- 4) Pengaruh yang kuat (*impact*)

Meaning adalah sebuah dimensi dari model karakteristik kerja, yaitu kesesuaian antara aturan kerja dengan nilai-nilai yang ia percaya serta perilakunya (Thomas & Velthouse, 1990). Rasa keberartian (*meaning*) termasuk dalam syarat pada aturan-aturan kerja dan diyakini, nilai-nilai pada perilaku (Brief & Nord, 1990), (Hackman & Oldham, 1980).

Competence atau self efficacy khususnya pada kerja seseorang adalah kepercayaan terhadap kemampuan dalam bekerja dengan keahlian (Gist, 1987). Competence merupakan keyakinan individu yang dimiliki. Menurut Bandura (1989), Kompetensi adalah analog dengan penguasaan personal, keyakinan, atau ekspektensi usaha performa. Semakin tinggi *self-efficacy* seseorang semakin percaya diri ia terhadap keberhasilan tugasnya. Makin tinggi *self-efficacy* seseorang, makin banyak kepercayaan diri yang dipunyai terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam suatu tugas.

Self Determination adalah determinasi diri merupakan sense atau rasa individual dalam melihat tindakan awal dan regulasi (Deci, Conel & Ryan, 1989). Seseorang dengan *self determination* yang rendah merasa kurang berkuasa dan konsekuensinya dia mempunyai kontrol yang kecil terhadap lingkungannya.

Impact adalah tingkatan di mana seseorang dapat mempengaruhi strategi, pengelolaan maupun pengoperasian hasil kerja (Ashfort, 1989). *Impact* menyatakan bahwa memahami kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi penting bagi seseorang untuk mendapatkan sesuatu dapat terlaksana dalam organisasi. Individu yang mempelajari dan melatih penggunaan kekuasaan melalui berbagai taktik mempengaruhi apa yang diinginkannya.

Dalam pemberdayaan karyawan perlu adanya lingkungan kerja yang membentuk sikap dan perilaku para pekerja atau karyawan kearah positif maupun negatif. Kehidupan karyawan sehari-hari adalah menjalin hubungan dengan konsumen, organisasi, dan rekan kerjanya.

Lingkungan kerja yang kondusif dicirikan dengan tolong – menolong, partisipasi, kepercayaan, dan keterlibatan yang mempunyai pengaruh pada pemberdayaan karyawan. Setiap orang menghargai "rasa kebersamaan" dan kerjasama dengan rekan kerja. Jika karyawan bekerja dalam lingkungan yang kondusif, maka karyawan akan lebih diberdayakan. Jadi, pemberdayaan pada prinsipnya membantu organisasi lebih unggul dipasar sekarang dan masa mendatang.

B. Manfaat Pemberdayaan

Mengapa suatu organisasi perlu melakukan pemberdayaan? Cluuterbuck dan Kernaghan (2000) menyebutkan sejumlah manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan melakukan pemberdayaan pegawai mereka:

- 1) ***Quality***, Kebanyakan organisasi merasa harus melakukan perbaikan terus menerus untuk dapat kompetitif. Untuk dapat terus menerus melakukan perbaikan, maka yang dapat dilakukan adalah get people to own their job, dan untuk itu dibutuhkan pemberdayaan untuk memotivasi mereka.
- 2) ***Innovation***, transfer kekuasaan yang dilakukan melalui pemberdayaan akan menciptakan kreativitas karyawan, karena karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.
- 3) ***Staf Loyalty dan Retention***, sejumlah bukti yang kuat menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pemberdayaan secara substansial

mampu menurunkan *labor turnover*, meningkatkan produktivitas dan kinerjanya serta pelayanan mereka.

- 4) ***The Learning Organization***, adalah sesuatu yang membantu individu mengembangkan perubahan yang bermanfaat, dalam hal perilaku dan keahlian. Pemberdayaan tidak hanya sebagai suatu cara untuk membantu mengarahkan pada *learning organization*, tetapi merupakan bagian penting dari *learning organization*. Memberdayakan karyawan seringkali memberikan peran yang secara tradisional tidak terdapat dalam *job description* mereka, misalnya melatih karyawan lain, memberikan saran pada senior, mengikuti seminar, atau bahkan terlibat dalam riset dan pengembangan.
- 5) ***Survival***, manfaat terpenting dalam pemberdayaan adalah agar organisasi tetap survive atau lebih kompetitif.

2.1.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan tema yang menarik untuk dibicarakan. Dulu organisasi hanya didefinisikan sebagai tempat pengkoordinasian atau pengelolaan sekelompok orang atau anggota organisasi. Kenyataannya, organisasi dapat menjadi kaku, luwes, fleksibel dan sebagainya. Edgar H. Schein (1985) dalam Luthans (2006) mendefinisikan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada

anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Sementara Robbins (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada ke suatu sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*"). Robbins memberikan 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi yaitu :

- (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- (2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian;
- (3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut;

- (4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.;
- (5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.;
- (6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.;
- (7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Budaya organisasi akan mempengaruhi efektivitas institusi (Gibson, 1995). Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi, bagaimana mereka berkerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja dan memandang masa depan yang sebagian ditentukan oleh norma budaya, nilai dan kepercayaan. Organisasi yang efektif dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mempengaruhi fungsi manajerial dalam *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling* (Ikyanyon dan Gundu 2009). Sementara budaya organisasi yang kuat memungkinkan pegawai memahami tujuan organisasi dan meningkatkan komitmen mereka pada pekerjaan dalam organisasi (Ezekiel Saasongu dan Darius Ngutor Ikyanyon, 2012)

Dari berbagai definisi dan konsep-konsep ilmiah tentang budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kombinasi

ide-ide, adat istiadat, praktek-praktek tradisional dan artian bersama yang membantu pegawai mendefinisikan perilaku normal melakukan pekerjaan bagi setiap orang yang bekerja di dalam organisasi.

2.1.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Mowday, Porter dan Steers dalam Luthans (2005:249), didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan. Hubungan individu dengan organisasi ditandai dengan:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional pada dasarnya berkaitan dengan kedekatan para karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat merefleksikan kekuatan mengenai keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan tersebut biasanya dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan sesuai dengan harapan mereka (Laschinger, Heather, Joan, Judith, 2001:44). Jadi komitmen sudah jelas bahwa sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraan selanjutnya.

Komitmen Organisasional bersifat multidimeni yang dirasakan oleh setiap individu dalam organisasi dan menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi. Menurut Meyer dan Allen dalam Luthans (2006:249), komitmen organisasional terdiri dari tiga bentuk yaitu: *Affektive Commitment*; *Normative Commitmen*; *Continuance Commitment*.

- 1) Komitmen afektif (*Affektive Commitment*) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Individu bertahan dalam organisasi karena memang ia menginginkannya. Pada komitmen afektif ini ada keterlibatan individu terhadap organisasinya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi akan mengidentifikasi diri, terlibat mendalam dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.
- 2) Komitmen normatif (*Normative Commitment*) adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi, karena ia wajib berada dalam organisasi, berperilaku, memenuhi kewajibannya dalam organisasi.
- 3) Komitmen kelanjutan (*Continuance Commitment*) adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atau promosi atau benefit. Karyawan yang mempunyai komitmen kelanjutan akan bertahan dalam organisasi, karena kesadaran bahwa karyawan membutuhkannya. Jika karyawan merasa tidak diterima pada organisasi lain dalam kedudukannya sama atau lebih tinggi dengan yang diterima dalam organisasi saat ini, maka karyawan memilih tetap bertahan dalam organisasi.

Menurut Gibson et al (1997), komitmen seseorang terhadap organisasi melibatkan tiga sikap, yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hasil riset menunjukkan, bahwa tidak adanya komitmen dari para anggota organisasi dapat mengurangi efektifitas organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi. Dengan demikian komitmen yang tinggi dari pegawai mempengaruhi kinerja organisasi. Peningkatan motivasi dan komitmen kerja pegawai bila dikaitkan dengan produktivitas sangat perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen.

Mowdey (1982) mendefinisikan komitmen kerja merupakan kekuatan relatif dan identifikasi individu sangat memikirkan pekerjaannya, sebab pekerjaan memberikan kepuasan hidup dan memberikan suatu status bagi individu. Lebih lanjut Mowdey menunjukkan, bahwa komitmen kerja merupakan prediktor turnover yang reliabel. Pegawai dengan komitmen tinggi biasanya lebih tentram bekerja serta produktif dan berorientasi ke arah pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

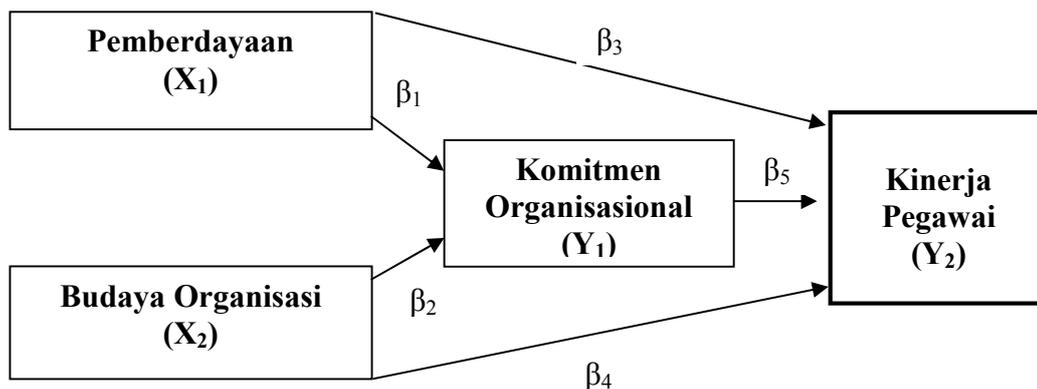
Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
H.Teman Kusumo (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub Sektor Industri Pengolahan Kayu skala menengah di Jawa Timur	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
Alfa Ardi (2012)	Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen	Budaya Organisasi berpengaruh positif, signifikan terhadap

	Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	komitmen organisasional dan kinerja. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Lilis Ardini (2009)	Analisis Perbandingan langsung dan tak langsung faktor Budaya Organisasi dan komitmen terhadap Kinerja Karyawan UPTDT Parkir Kota Surabaya	Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja lebih besar dari pada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja.
Winardi (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.
Syed Muneer (2012)	<i>The Impact of Organization Culture on the Organizational Commitment</i>	Budaya organisasi berpengaruh pada komitmen organisasional
Mohammad Edy Yulianto (2008)	Analisis Pengaruh, Pemberdayaan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasional	Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja. Budaya Organisasi tidak berpengaruh pada komitmen tapi berpengaruh pada kinerja. Komitmen tidak memediasi pemberdayaan dan budaya organisasi
Betty (2012)	Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen	Pemberdayaan berpengaruh signifikan pada kinerja dosen
Triyono (2009)	Analisis Pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasi terhadap kinerja	Pemberdayaan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional

	pegawai dengan mediasi Komitmen Organisasional	berpengaruh positif terhadap kinerja
--	---	---

2.3. Model Empiris Penelitian

Penelitian ini menganalisis bagaimana pengaruh pemberdayaan pegawai dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus.



Gambar 1
Model Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

H1: Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

:

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus yang berjumlah 80 orang. Apabila populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil seluruhnya namun jika populasi lebih dari 100 maka sampel yang diambil adalah antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih, tergantung dari kemampuan peneliti (Arikunto, 2002).

Dengan mempertimbangkan bahwa elemen populasi relative sedikit dan variabilitas setiap elemen relative tinggi (heterogen), maka pengambilan sampel untuk dijadikan responden dalam penelitian ini adalah menggunakan metode sensus, dimana setiap anggota populasi secara keseluruhan dijadikan sebagai sampel.

3.2. Metode Pengumpulan data

Metode Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan daftar kuesioner yang disampaikan langsung kepada responden untuk dijawab. Setiap pertanyaan tersebut ditentukan skornya dengan menggunakan *skala likert* dengan skala pengukuran 1 – 7. Responden yang menjawab mendekati 1 berarti sangat tidak setuju (STS), sedangkan responden yang menjawab mendekati 7 berarti sangat setuju (SS). Adapun angket yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah angket tertutup yaitu daftar isian yang berbentuk tertutup berisi segala

pernyataan yang dirancang dan dibuat untuk menjawab dan memberikan pendapat pada komponen jawaban yang tersedia, selanjutnya dikembalikan kepada peneliti.

3.3. Definisi Operasional.

1 Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari pemberdayaan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai.

Adapun variabel konsep,

Tabel 3.1
Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Referensi
Pemberdayaan (X1)	Keinginan untuk beraktifitas karena ketertarikan atau untuk mendapatkan kesenangan dan kepuasan diri sendiri yang didapat melalui pengalaman.	<i>Sense of meaning</i>	(1). Pertimbangan benar tidaknya pekerjaan (2). Arti personal dari aktivitas kerja (3). Arti pekerjaan bagi diri dan organisasi	Thomas & Velthoust (1990) dalam Gretchen M.Spreitzer, 1995
		<i>Sense of competence</i>	(4). Ketrampilan dan bakat (5). Pengoptimalan alat (6). Pemahaman tugas	
		<i>Sense of self determination</i>	(7). Kemandirian kerja (8). Kewenangan pengambilan keputusan (9). Keyakinan menuntaskan pekerjaan	
		<i>Sense of impact</i>	(10). Sumbangan kontribusi (11). Keterlibatan secara berkelompok (12). Tolak ukur hasil pekerjaan	

Budaya Organisasi (X2)	Makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota sebagai karakter organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi orang 5. Orientasi tim 6. Keagresifan 7. Kemantapan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebebasan mengembangkan ide. 2. Toleransi kerja 3. Kebiasaan bekerja 4. Minat terhadap kerja. 5. Komunikasi yang berjalan. 6. Perlakuan pimpinan kepada bawahan. 7. Keterlibatan karyawan. 8. Keterlibatan pendapat bawahan dalam mengambil keputusan 9. Keaktifan karyawan 10. Persaingan dalam bekerja. 11. Suasana kerja di kantor 12. Kesiapan karyawan dalam mentaati norma 	Robbins (2009)
Komitme Organisasi (Y1)	Komitmen Organisasional sebagai suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya,	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Affektif Commitment</i> 2. <i>Continuance Commitment</i> 3. <i>Normative Commitment</i> 	<ol style="list-style-type: none"> (1). Keinginan memajukan organisasi (2). Organisasi yang baik untuk bekerja (3). Sikap kesetiaan karyawan (4). Nilai pegawai dan organisasi (5). Bangga terhadap organisasi (6). Memberikan inspirasi yang terbaik (7). Kemungkinan meninggalkan pekerjaan (8). Yang diperoleh dalam organisasi (9). Kepedulian organisasi (10). Organisasi yang terbaik (11). Loyalitas pegawai 	Allen dan Meyer dalam Luthan (2006)

KINERJA (Y2)	Kinerja merupakan hasil atau apapun yang diperoleh dari kegiatan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam jangka waktu tertentu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi kerja 2. Tanggung Jawab 3. Ketaatan 4. Kejujuran 5. Kerjasama 6. Prakarsa 	<ol style="list-style-type: none"> (1). Kecakapan kerja (2). Ketrampilan kerja (3). Pengalaman kerja (4). Waktu kerja (5). Kepentingan dinas (6). Resiko kerja (7). Ketaatan terhadap peraturan (8). Ketentuan jam kerja (9). Pelayanan kepada masyarakat (10). Ikhlas menjalankan tugas (11). Penyalahgunaan wewenang (12). Laporan hasil kerja (13). Pemahaman bidang tugas (14). Kerjasama dengan rekan kerja (15). Kesiediaan menerima keputusan (16). Pengambilan keputusan (17). Cara kerja yang berhasilguna optimal (18). Saran kepada atasan 	As'ad (1991)
-----------------	---	--	---	-----------------

3.4. Pengujian Instrumen Penelitian

3.4.1. Pengujian Validitas

Uji Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur konsep (konstruk). Untuk pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan Confirmatory Factor Analysis. Kriteria pemilihan item berdasarkan analisis faktor, biasanya digunakan batasan derajat kepercayaan sampel atau nilai *Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) lebih dari 0,50, jika KMO lebih dari 0,5 maka analisis dapat dilanjutkan untuk melihat nilai loading factor masing-masing item pernyataan. Jika masing-masing butir pernyataan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai *loading factor* di atas 0.4 dengan signifikansi $< 0,05$. Dengan demikian indikator

tersebut dianggap valid dan dapat dilanjutkan untuk dianalisis kehandalannya atau uji reliabilitas (Imam Ghazali, 2002).

3.4.2. Pengujian Realibilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dari instrumen penelitian. Uji Reliabilitas ini diukur dengan menggunakan koefisien Alpha. Pengujian reliabilitas data yaitu dengan membandingkan *r Alpha Cronbach* dengan *r tabel*. Nilai standar diterima untuk reliabilitas di atas 0,6. Apabila pengujian menunjukkan alpha lebih dari 0,6, maka item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal.

3.5. Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel Pemberdayaan dan Budaya Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai dengan mediasi Komitmen Organisasional digunakan pendekatan analisis regresi linier berganda. Persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Gujarati, 1995).

$$\text{Model regresi I : } Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$\text{Model regresi II: } Y_2 = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e$$

Keterangan :

Y_1 : Variabel Komitmen Organisasional

Y_2 : Variabel Kinerja Pegawai

X_1 : Variabel Pemberdayaan.

X_2 : Variabel Budaya Organisasi

a : Konstanta

$b(1, 2, \dots)$: Koefisien regresi variabel bebas

e : *Standard error* (Variabel di luar penelitian).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus (KPPBC TMC Kudus) sebanyak 80 kuesioner. Dari hasil pengembalian kuesioner tersebut, ternyata ditemukan duapuluh (20) kuesioner yang dinyatakan rusak atau cacat, hal ini memberikan arti bahwa kuesioner yang layak diolah sebagai data penelitian sebanyak 60 kuesioner. Sebelum mengisi jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner, masing-masing responden diminta untuk mengisikan data diri atau identitas diri, yang berkaitan dengan jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, dan golongan/jabatan masing-masing responden

4.1.1. Deskripsi Jenis Kelamin dan Umur Responden

Tabel 4.1
Jenis Kelamin dan Umur responden

Umur	Jenis_Kelamin		Total
	Pria	Wanita	
< 35 TH	45	2	47
35 - 40 TH	9	0	9
41 - 50 TH	0	1	1
> 50 Th	2	1	3
Total	56	4	60

Sumber : hasil penelitian yang diolah 2013

Berdasarkan pada tabel 4.1. 56 responden laki-laki dan 4 perempuan. Sedangkan usia responden kurang 35 tahun sebanyak 47 responden, dan usia 35 s/d 40 tahun 9 responden. Usia yang didominasi kaum muda ini, akan mampu meningkatkan kinerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan dalam pelayanan kepada masyarakat.

4.1.2. Deskripsi Jenis Kelamin dan Pendidikan Responden

Tabel 4.2
Jenis Kelamin dan Pendidikan responden

Jenis_Kelamin	Pendidikan			Total
	SMA	D3	S1	
Pria	2	40	14	56
Wanita	2	1	1	4
Total	4	41	15	60

Sumber : hasil penelitian yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.2. 56 responden laki-laki dan 4 perempuan. Sedangkan pendidikan responden 41 pendidikan diploma 3, 15 pendidikan S1, 4 pendidikan SMA. Pendidikan yang masih didominasi D3, masih perlu adanya peningkatan lebih lanjut, agar kualitas kerja dapat meningkat dengan inovatif dan kreatif dalam melakukan pekerjaannya.

4.1.3. Deskripsi Masa kerja dan Umur Reponden

Masa kerja responden berdasarkan umur sebagaimana tersebut pada tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3
Jenis Masa Kerja dan Umur responden

Umur	Masa_Kerja		Total
	< 5th	5 - 10 th	
< 35 TH	22	25	47
35 - 40 TH	2	7	9
41 - 50 TH	0	1	1
> 50 Th	0	3	3
Total	24	36	60

Sumber : hasil penelitian yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.3. 47 responden bekerja pada umur kurang 35 tahun, sedangkan masa kerja 5 s/d 10 tahun sebanyak 36 responden. Kurang 5 tahun 24 responden. Usia yang masih muda serta masa kerja yang masih muda ini akan lebih mampu mengembangkan diri untuk meningkatkan karier melalui pelatihan maupun pembinaan pada pegawai yang diselenggarakan oleh lembaga.

4.1.4. Deskripsi Masa kerja dan Golongan Reponden

Tabel 4.4
Jenis Masa Kerja dan Golongan responden

Golongan	Masa_Kerja		Total
	< 5th	5 - 10 th	
2	21	22	43
3	3	14	17
Total	24	36	60

Sumber : hasil penelitian yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.4. 43 responden bekerja dengan golongan dua, 17 responden pada golongan tiga dengan masa kerja kurang 10 tahun. Golongan atau kepangkatan responden ini masih perlu ditingkatkan mengingat masa kerja yang relative muda, melalui kinerja yang lebih baik.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

4.2.1. Deskripsi Variabel Pemberdayaan (X₁)

Berdasarkan hasil penelitian melalui jawaban atas pertanyaan yang diberikan kepada responden mengenai variabel pemberdayaan (X₁) secara rinci sebagaimana tersebut dalam tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Pemberdayaan (X₁)

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.6500	4.8500	5.3167	4.3000	5.1333	5.6000	4.0167	5.3167	4.3333	5.1833	5.6167	4.2167
Median		6.0000	5.0000	6.0000	4.5000	6.0000	6.0000	4.0000	6.0000	4.5000	6.0000	6.0000	4.0000
Mode		6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00	4.00	6.00	5.00	6.00	6.00	6.00

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Dari tabel 4.5 tersebut di atas, menggambarkan persepsi responden terhadap variabel pemberdayaan, dimana nilai *mean* berada di antara 4,01 – 5,65, atau nilai rata-rata keseluruhan 4,96, artinya responden memilih jawaban agak setuju terhadap pemberdayaan yang diberikan dalam menjalankan tugas. *Mean* yang paling rendah pada indikator X₇, yaitu pernyataan kesempatan untuk mandiri dan kebebasan dalam menjalankan tugas, responden menjawab netral.

Sedangkan mean yang tertinggi 5,65 berada pada indikator 1 yaitu pernyataan dalam bekerja selalu mempertimbangkan benar dan salahnya tindakan.

4.2.3. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Berdasarkan hasil penelitian melalui jawaban atas pertanyaan yang diberikan kepada responden mengenai variabel budaya organisasi (X₂) secara rinci sebagaimana tersebut dalam tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X₂)

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.48	5.60	4.75	5.56	5.26	5.80	4.86	5.31	4.33	5.18	5.65	5.88
Median		6.00	6.00	5.50	6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	4.50	6.00	6.00	6.00
Mode		6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00	6.00

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Dari tabel 4.6 tersebut di atas, menggambarkan persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi nilai *mean* berada di antara 4,33 – 5,88, atau nilai rata-rata keseluruhan 5,30 artinya responden memilih jawaban agak setuju terhadap budaya organisasi dalam menjalankan tugas. *Mean* yang paling rendah pada indikator X₉, yaitu pernyataan keaktifan dalam menjalankan tugas, responden menjawab netral. Sedangkan mean yang tertinggi 5,88 berada pada indikator 12 yaitu pernyataan kesediaan mentaati aturan atau norma yang berlaku untuk ditaati pada prinsipnya pegawai setuju.

4.2.5. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y₁)

Berdasarkan hasil penelitian melalui pertanyaan yang diberikan kepada responden mengenai variabel komitmen organisasional (Y₁) secara rinci sebagaimana tersebut dalam tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7
Komitmen Organisasional

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Tabel 4.8
Persepsi responden pada kinerja

Mean	5.58	5.56	5.26	5.80	4.86	5.31	4.33	5.18	5.65	5.88	4.91
Median	6.00	6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	4.50	6.00	6.00	6.00	5.00
Mode	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00	6.00	6.00

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Dari tabel 4.7 tersebut di atas, menggambarkan persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasional terhadap jawaban yang diberikan, dimana nilai *mean* berada di antara 4,33 – 5,88, atau nilai rata-rata keseluruhan 5,30 artinya responden memilih jawaban agak setuju terhadap komitmen organisasional. *Mean* yang paling tinggi 5,88 pada indikator Y1.10, artinya persepsi responden pada komitmen organisasional setuju bahwa kantor tempat kerja adalah yang terbaik dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

4.2.6. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian melalui pertanyaan yang diberikan kepada responden mengenai variabel kinerja pegawai (Y₂) secara rinci pada tabel 4.8

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.00	5.81	5.70	5.75	5.18	5.71	5.80	5.13	5.60	5.76	5.97	6.08	5.18	5.61	5.28	5.60	5.75	5.98
Median	4.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Mode	4.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

Sumber : Data Primer yang diolah 2013

Dari tabel 4.8 tersebut di atas, menggambarkan persepsi responden terhadap variabel kinerja pegawai pada umumnya baik. Jawaban yang diberikan nilai *mean* berada di antara 4 – 5,98, atau nilai rata-rata keseluruhan 5,67 artinya responden memilih jawaban setuju terhadap kinerja pegawai. *Mean* tertinggi pada indikator , dan 18 dan 11, yaitu persepsi pada pemberian saran pada atasan dan penyalahgunaan wewenang perlu dihindari.

4.3. Pengujian Instrumen variabel Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor pada kuesioner. Dinyatakan valid kuesioner, jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Ghozali,2006). Apabila nilai KMO di atas 0,50 maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Loading factor (componen matrix) nilainya lebih dari 0,4 maka variabel dinyatakan valid dan layak dianalisis lebih lanjut

1) Variabel Pemberdayaan

Tabel 4.9
Variabel Pemberdayaan (X1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	201.236
	df	45
	Sig.	.000

Sumber : Data primer yang dioalah 2013

Tabel 4.10
Validitas variabel Pemberdayaan

Component Matrix^a	
	Component
	1
X1.1	.479
X1.3	.578
X1.4	.410
X1.5	.652
X1.6	.630
X1.8	.665
X1.9	.530
X1.10	.689
X1.11	.741

X1.12	.660
-------	------

Sumber: Data primer diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, nilai *KMO and Bartlett's Test* adalah 0,712 dengan nilai signifikansi 0,00. Karena angka tersebut sudah memenuhi angka kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji KMO lebih dari 0,5, maka sampel yang disyaratkan sudah mencukupi pada variabel pemberdayaan dan dapat dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan pada hasil component matrix, dari duabelas indikator dalam variabel pemberdayaan, ada dua indikator yang tidak valid yaitu pada indikator dua dan indikator tujuh yang tidak dipakai. Namun sepuluh indikator memiliki loading factor yang disyaratkan dinyatakan valid karena komponen matrixnya melebihi 0,4

2). Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.11
Variabel Budaya Organisasi (X2)
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	229.486
	df	55
	Sig.	.000

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Tabel 4.12
Validitas Variabel Budaya Organisasi

Component Matrix^a

	Component
	1
X2.2	.660
X2.3	.480
X2.4	.456

X2.5	.433
X2.6	.655
X2.7	.577
X2.8	.691
X2.9	.457
X2.10	.637
X2.11	.761
X2.12	.494

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.11 nilai *KMO and Bartlett's Test* adalah 0,706 dengan nilai signifikansi 0,00. Karena angka tersebut sudah memenuhi angka kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji KMO lebih dari 0,5, maka sampel yang disyaratkan sudah mencukupi pada variabel budaya organisasi dan dapat dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan pada hasil component matrix, dari duabelas indikator dalam variabel budaya organisasi, ternyata ada satu indikator yang tidak valid yaitu pada indikator satu yang tidak dipakai dan dinyatakan gugur tidak dipakai untuk analisis selanjutnya. Sedangkan sebelas indikator memiliki loading factor yang disyaratkan dinyatakan valid karena komponen matrixnya melebihi 0,4.

3). Variabel Komitmen Organisasional

Tabel 4.13
Variabel Komitmen Organisasional
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.710
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	252.766
	df	55
	Sig.	.000

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Tabel 4.14
Validitas Variabel Komitmen Organisasional
Component Matrix^a

	Component
	1
Y1.1	.803
Y1.2	.501
Y1.3	.516
Y1.4	.573
Y1.5	.630
Y1.6	.729
Y1.7	.503
Y1.8	.620
Y1.9	.655
Y1.10	.460
Y1.11	.470

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.13 nilai *KMO and Bartlett's Test* adalah 0,710 dengan nilai signifikansi 0,00. Karena angka tersebut sudah memenuhi angka kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji KMO lebih dari 0,5, maka sampel

yang disyaratkan sudah mencukupi pada variabel budaya organisasi dan dapat dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan pada hasil component matrix, dari sebelas indikator dalam variabel komitmen organisasional, ternyata semua indikator dinyatakan valid dan dapat dipakai untuk analisis selanjutnya. Sedangkan sebelas indikator memiliki loading factor yang disyaratkan dinyatakan valid karena komponen matrixnya melebihi 0,4

4) Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 4.15
Variabel Kinerja Pegawai
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.588
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	761.181
	df
	120
	Sig.
	.000

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Tabel 4.16
Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Component Matrix^a

	Component
	1
Y2.1	.686
Y2.3	.421
Y2.4	.602
Y2.5	.512
Y2.6	.432
Y2.7	.452
Y2.8	.575

Y2.10	.837
Y2.11	.772
Y2.12	.648
Y2.13	.672
Y2.14	.492
Y2.15	.444
Y2.16	.459
Y2.17	.774
Y2.18	.739

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.15 nilai *KMO and Bartlett's Test* adalah 0,588 dengan nilai signifikansi 0,00. Karena angka tersebut sudah memenuhi angka kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji KMO lebih dari 0,5, maka sampel yang disyaratkan sudah mencukupi pada variabel kinerja pegawai dan dapat dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan pada hasil component matrix, dari delapanbelas indikator dalam variabel kinerja pegawai, ternyata ada dua indikator yang dinyatakan tidak valid pada indikator dua dan sembilan, yang tidak dipakai dalam analisis selanjutnya. Sedangkan enambelas indikator memiliki loading factor yang disyaratkan dinyatakan valid karena komponen matrixnya melebihi 0,4 yang dipakai untuk analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap responden. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *alpha cronbach* 0,60, di mana suatu alat ukur dinyatakan reliabel apabila hasil

perhitungan *alpha cronbach* lebih 0,60. Pada masing-masing variabel, tampak hasil reliabilitas sebagai berikut :

Tabel 17
Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	<i>Alpha cronbach</i>	Kriteria	Keterangan
Pemberdayaan	0,799	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,781		
Komitmen Organisasional	0,805		
Kinerja Pegawai	0,871		

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.17 di atas diketahui bahwa semua nilai *alpha cronbach* adalah lebih besar dari 0,6 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel.

Selanjutnya dilakukan pengujian model dengan menggunakan regresi.

4.4. Uji Model

Uji model merupakan suatu analisis yang sering digunakan dalam memprediksi seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

a. Uji Determinasi

Hasil uji determinasi variabel pemberdayaan, budaya organisasi dan komitmen organisasional pada tabel 4.18.

Tabel 4.18
Uji Determinasi variabel Pemberdayaan, Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.947 ^a	.897	.894	.25837

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.18 diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,894. Hal ini menunjukkan bahwa 89,4% variasi perubahan variabel Komitmen Organisasional dapat dijelaskan oleh variabel pemberdayaan dan budaya organisasi di dalam model. Sedangkan sisanya 10,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 4.19
Uji Determinasi variabel Pemberdayaan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja pegawai

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.584	.562	.41902

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.19 diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,562. Hal ini menunjukkan bahwa 56,2% variasi perubahan variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Pemberdayaan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional di dalam model. Sedangkan sisanya 43,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model tersebut.

b. Uji F (*Goodnes of Fit*)

Tabel 4.20
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.219	2	16.610	248.820	.000 ^a
	Residual	3.805	57	.067		
	Total	37.024	59			

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Hasil regresi pengaruh variabel Pemberdayaan dan Budaya Organisasi menunjukkan pada tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat

disimpulkan bahwa model yang digunakan memenuhi persyaratan *Goodness of Fit*.

Tabel 4.21
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.812	3	4.604	26.221	.000 ^a
	Residual	9.832	56	.176		
	Total	23.644	59			

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Hasil regresi pengaruh variabel Pemberdayaan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional menunjukkan pada tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan memenuhi persyaratan *Goodness of Fit*.

4.5. Uji Hipotesis

Dari hasil pengolahan data dua model persamaan, mampu memberikan makna bahwa tidak ada variabel yang dibuang karena memenuhi kecukupan sampel. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dapat dimasukkan ke dalam model persamaan regresi.

Tabel 4.22
Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi
terhadap Komitmen Organisasional

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.062	.242		.257	.798
	PEMBERDAYAAN	.069	.065	.069	1.073	.288

BUDAYA_ORGANISASI	.923	.066	.895	14.010	.000
-------------------	------	------	------	--------	------

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Tabel 4.23
Pengaruh Pemberdayaan, Budaya Organisasi
dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.240	.393		5.702	.000
	Pemberdayaan	.271	.106	.335	2.561	.013
	Budaya Organisasi	.524	.225	.635	2.325	.024
	Komitmen Organisasional	-.131	.215	-.163	-.608	.546

pSumber: Data Primer yang diolah 2013

Persamaan regresi pertama pada tabel 4.22 sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,069X_1 + 0,895X_2 + e_1$$

- a. **Uji Hipotesis 1:** Pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus. Ternyata pada *standardized coefficients* sebesar 0.069 dan signifikansi 0,288 lebih besar α 0,05. Berarti pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hipotesis yang diajukan ditolak karena tidak terbukti mempengaruhi Komitmen Organisasional.
- b. **Uji Hipotesis 2 :** Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Dari hasil uji ternyata Budaya

Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Pada *standardized coefficients* sebesar 0.895 dan signifikansi 0,000 lebih kecil α 0,05, berarti hipotesis yang diajukan diterima.

Persamaan regresi kedua pada tabel 4.23 sebagai berikut:

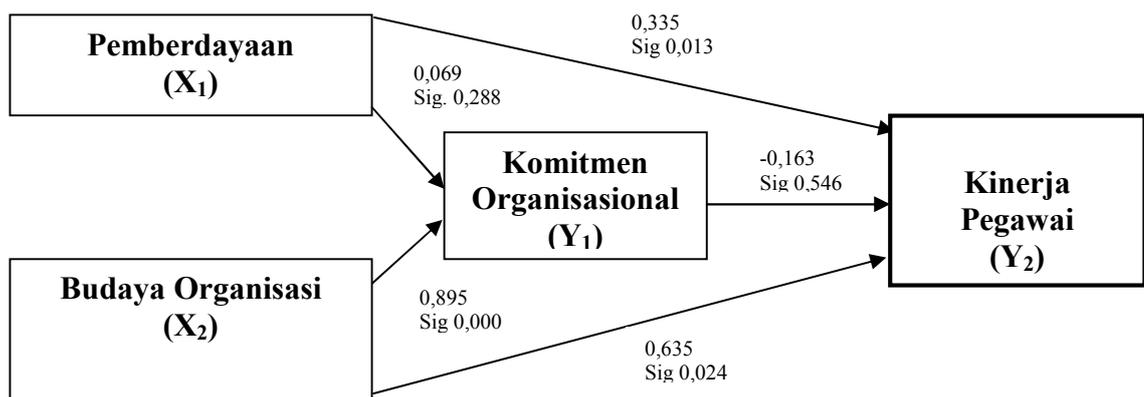
$$Y_2 = 0,335X_1 + 0,635X_2 - 0,163Y_1 + e_2$$

- c. **Uji Hiptesis 3** : Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ternyata pada *standardized coefficients* sebesar 0.335 signifikansi 0,013 lebih kecil α 0,05. Berarti pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hipotesis yang diajukan diterima karena terbukti pemberdayaan mempengaruhi kinerja.
- d. **Uji Hiptesis 4** : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ternyata pada *standardized coefficients* sebesar 0.635 dan signifikansi 0,024 lebih besar α 0,05. Berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hipotesis yang diajukan diterima karena terbukti Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja pegawai.
- e. **Uji Hiptesis 5** : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ternyata pada *standardized coefficients* sebesar - 0.163 dan signifikansi 0,546 lebih besar α 0,05. Berarti komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan ditolak karena tidak terbukti mempengaruhi Kinerja pegawai.

f. Uji Mediasi

Untuk menguji mediasi dilakukan perbandingan antara pengaruh langsung dan tidak langsung dengan menggunakan analisis jalur berdasarkan nilai *Beta Standardized Coefficients* hasil persamaan regresi I dan II., apabila pengaruh tidak langsung memiliki pengaruh yang lebih besar daripada pengaruh langsungnya maka dapat dikatakan komitmen organisasional memediasi pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan hipotesis 5 menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga untuk selanjutnya tidak perlu dilakukan uji mediasi.



Gambar 2
Pengaruh Pemberdayaan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional

4.6. Pembahasan.

a. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus. Hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian Moh Edy Yuliantono (2008) dan Triyono (2009) bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Apabila pemberdayaan pegawai belum sepenuhnya dilakukan oleh manajerial, maka komitmen organisasional semakin rendah. Sedangkan Pemberdayaan tercermin dari adanya otonomi dalam bekerja, kemandirian, kebebasan dalam menjalankan tugas serta pemberian kesempatan dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga kinerja yang dicapai masing-masing pegawai semakin baik.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan. Adanya kecenderungan budaya organisasi yang semakin baik, akan berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasional. Hal senada dengan Lilis (2009), Alfa (2012), dan Syed Muneer (2012) semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen seseorang dalam organisasi. Hal ini tercermin pada minat bekerja anggota, ada perhatian pimpinan pada bawahan, terjalinnya komunikasi yang baik antar anggota dan pimpinan, maka semakin berkomitmen pegawai dalam melakukan kerjanya.

c. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan. Senada dengan Betty (2012) bahwa semakin diberdayakan pegawai maka pegawai akan memberikan kontribusi yang lebih besar pada kinerjanya.

d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus, pegawai akan semakin lebih meningkat kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian Winardi (2012), Teman Kusumo (2005).

e. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh. Pegawai yang semakin berkomitmen terhadap institusinya akan menunjukkan perilaku dan sikap positif, sehingga mereka merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Namun apabila ada keraguan dalam bekerja, pegawai kurang berkomitmen dan mempengaruhi kinerja dalam institusinya.

f. Komitmen Organisasional memediasi Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

Hasil regresi pada persamaan ke dua dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional tidak memediasi pemberdayaan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Hubungan yang sebenarnya antara variabel pemberdayaan dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja lebih bersifat langsung dari pada melalui

variabel komitmen organisasi, artinya pemberdayaan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja tanpa di mediasi oleh komitmen organisasional. Hal ini sesuai penelitian Moh. Edy Yuliantono (2008). Berbeda dengan penelitian Triyono bahwa komitmen organisasional memediasi pemberdayaan dan budaya organisasi.

4.7. Rekomendasi.

Kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus dapat semakin meningkat apabila”

- a. Fungsi manajerial tetap ditingkatkan sebagai mana mestinya agar pegawai di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kudus dapat meningkatkan kinerja kerjanya dengan budaya organisasi yang semakin baik.
- b. Pemberdayaan pegawai harus lebih ditingkatkan agar berkomitmen dalam menjalankan tugasnya, sehingga kinerja pegawai lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfa Ardi Wijati. 2012. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional untuk meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis UNDIP
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, M. 1991. Psikologi Industri. *Seri Ilmu Sumber daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta, Liberty.
- Betty Magdalena. 2012. *Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen*. Jurnal Ilmiah Esai Vol. 6. No.3
- Cascio, W.F, 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*, McGraw-Hill Irwin.
- Clutterbuck David, Kernaghan Susan, 2000. *The Power of Empowerment*, Volume 8, Crest Publishing House, New Delhi.
- Couger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, 13: 471—482.
- Curson, David L. dan Enz, Cathy A, 1999, *Predicting Psychological Empowerment among Service Worker : The Effect of Support – Based Relationships, Human Relation*, Vol. 52, No.2
- Ekowati, V.M. 2001. *Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Penggunaan Kekuasaan Terhadap Kinerja Karyawan*. Thesis. Malang: Universitas Brawijaya.

- Ezekiel Saasongu Nongo & Darius Ngutor Ikyanyon, 2012, *The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization*, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No.22.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survey Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, *Organisasi, Jilid 1 dan 2*, Edisi 8, Bina Aksara, Jakarta.
- Imam Ghozali, Prof, Dr, M.Com, Akt, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gretchen M.Spreitzer, 1995. *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation*. Academy of Manajemen Journal. Vol 38, No.5, 1442-1465
- Laschinger, Heather K. Spence, Joan Finegan, Judith Shmian. 2001. *The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses Work Satisfaction and Organizational Commitment*. Health Care Manage Rev, Aspen Publisher.Inc.
- Lilis Ardini, 2009, *Analisis Perbandingan langsung dan tak langsung, factor Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan pada UPTD Parkir kota Surabaya*, Ekuitas Vol 13 h 238 – 258
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Malayu SP, Hasibuan, 2005, *Sumber Daya Manusia*, Tarsito, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995, *Editor Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management*. Penerjemah Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moh Edy Yuliantono, 2008. *Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, dengan mediasi Komitmen Organisasional* di Dinas Pendapatan Daerah Pekalongan, Tesis, Universitas Stikubank Semarang
- Mowday, R. T., 1982. *The Measure of Organizational Commitment*, Journal of VacationBahavior, 14, 288.
- Miftah, Erwin. 2001. *Kelemahan DP3 dalam Penilaian Kinerja PNS*, Jurnal

Pemeriksa, 82:21-25.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*, 13th edition. Pearson Printice Hall, New Jersey.

Schuler. Rendall S dan Jackson. Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih bahasa*, Abdul Rosyid. Jakarta: Erlangga.

Sekaran U, 2000. **Research Methods for Business : A Skill Building Approach**, , Third edition, John Wiley & Son, Inc, New York USA.

Siagian, Sondang P., 2001, **Teori Motivasi dan Aplikasinya**, Rineka Cipta, Jakarata.

Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Andy, Yogyakarta

Sutomo. Y. 2006. *Pengaruh Motivasi, Fungsi Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Serta Implikasinya pada Karier Dosen Pegawai Negeri Sipil Dipekerjakan di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah*. Disertasi tidak dipublikasikan: Universitas Merdeka Malang.

Sutrisno hadi, 2000, *Metodologi Research*, Yogyakarta, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.

Syed Muneer Ahmed Shah, Mohammad Salih Memon, Azizullah, 2012, The Impact of Organization Culture on the Organizational Commitment, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3 No.9.

Triyono, 2009, *Analisis Pengaruh pemberdayaan, Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi Komitmen Organisasional*, Tesis, Universitas Stikubank Semarang .

Umar, Husein, 1998, *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Jakarta,.

Winardi¹, Jasman J. Ma'ruf², Said Musnadi³. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel Intervening*. Jurnal Ilmu Manajemen, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol.1