

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN
KOMINFO**

PROVINSI SUMBAR

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada
Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang*



OLEH :

ILMI NURUL HUDA

13527/ 2009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2013

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN KOMINFO PROVINSI SUMBAR

Nama : Ilmi Nurul Huda

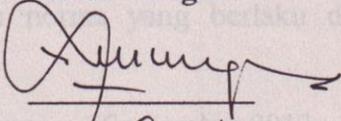
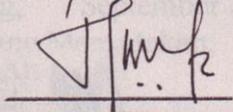
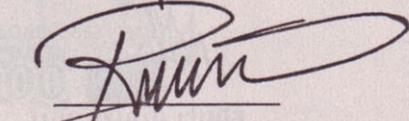
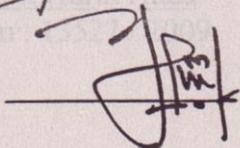
TM/NIM : 2009/13527

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Padang, September 2013

Tim Penguji

No Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Dr. Sulastri, M.Pd, MM	
2. Sekretaris	Firman, S.E. M.Sc	
3. Anggota	Rosyeni Rasyid, SE, ME	
4. Anggota	Muthia Roza Linda, SE, MM	

ABSTRAK

Ilmi Nurul Huda 2009/13527 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pernerdayaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Prov.Sumbar.

Pembimbing **1. Dr. Sulastri, M.Pd. MM**
 2. Firman, SE, M.Sc

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Prov.Sumbar (2) pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Prov.Sumbar. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kausatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Prov.Sumbar sebanyak 253 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 155 orang dengan menggunakan teknik *Cluster Proportional Sampling*. Data primer penelitian dikumpulkan melalui angket yang disebarkan kepada sampel/responden penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi dan studi kepustakaan dan penelitian yang ada kaitannya dengan bahan penelitian. Analisis menggunakan analisis regresi berganda dengan program SPSS versi 16.0. Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan uji F dan uji t (t-test).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) komitmen organisasi berpengaruh signifikan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Prov.Sumbar. (2) pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Prov.Sumbar

KATA PENGANTAR



Puji Syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan berkatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul " **Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Prov.Sumbar.**" Maksud dari penyusunan karya ilmiah ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan Strata Satu (S1) pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan dorongan baik moril maupun materil dari berbagai pihak, sehingga dengan itu pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Ibu Dr.Sulastri, M.Pd, MM selaku pembimbing I dan Bapak Firman, S.E, M.Sc selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan demi kesempurnaan skripsi ini.
2. Ibu Rosyeni Rasyid, SE, ME selaku penguji I dan Ibu Muthi Roza Linda, SE, MM selaku penguji II yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs. M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Ibu Erni Masdupi SE, M.Si, Ph.D, selaku Ketua program studi Manajemen dan Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc selaku sekretaris program studi Manajemen serta Bapak Hendra Mianto, Amd selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu, Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan karya ilmiah ini, serta kepada karyawan dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu di bidang administrasi.
6. Bapak dan Ibu Staf Perpustakaan Universitas Negeri Padang dan Ruang Baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan perkuliahan dan karya ilmiah.
7. Bapak Kepala Dinas Perhubungan Kominfo Prov.Sumbar beserta seluruh pegawai yang telah membantu penulis dalam penelitian dan pengambilan data.
8. Teristimewa penulis ucapkan pada orang tua dan keluarga yang telah memberikan kasih sayang, doa, semangat, dan dukungan baik materil maupun moril kepada Penulis demi penyelesaian Strata Satu (S1) ini.
9. Seluruh rekan-rekan seperjuangan, mahasiswa program studi Manajemen angkatan 2009 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan kepada semua pihak yang telah ikut memberikan dorongan dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang bapak / ibu dan rekan–rekan berikan menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam skripsi ini, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan untuk perbaikan tulisan ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, September 2013

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	8
D. Perumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	11
1. Kinerja Pegawai	11
2. Komitmen Organisasi	20
3. Pemberdayaan Pegawai	30
B. Penelitian Terdahulu	35
C. Kerangka Konseptual	36
D. Hipotesis	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	38
C. Populasi dan Sampel	38

D. Jenis dan Sumber Data	40
E. Teknik Pengumpulan Data	41
F. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	42
G. Instrumen Penelitian dan Uji Instrumen	46
H. Teknik Analisis	49
BAB IV PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	55
1. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kominfo Prov. Sumbar ...	55
2. Visi Dinas Perhubungan Kominfo Prov. Sumbar	56
3. Misi Dinas Perhubungan Kominfo Prov. Sumbar	57
4. Tugas Pokok Dinas Perhubungan Kominfo Prov. Sumbar	57
5. Fungsi Dinas Perhubungan Kominfo Prov. Sumbar.....	57
B. Hasil Penelitian	58
1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	58
2. Deskripsi Variabel Penelitian	60
3. Analisis Hasil Penelitian	64
a. Uji Persyaratan Analisis.....	64
b. Analisis Regresi Berganda	67
c. Uji Kelayakan Model	69
d. Uji Hipotesis.....	70
4. Pembahasan	71
C. Keterbatasan Penelitian	75
BAB V PENUTUP	
A. Simpulan.....	77
B. Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Pencapaian program kerja Dinas Perhubungan Kominfo Prov. Sumbar tahun 2012	5
2. Jumlah Pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Prov. Sumbar	39
3. Sampel Responden Penelitian	40
4. Variabel dan Indikator	45
5. Nilai Jawaban dari Pembobotan Skala Likert	46
6. Hasil Uji Validitas Instrumen	47
7. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	48
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	58
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	59
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	60
13. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1)	62
14. Distribusi Frekuensi Variabel Pemberdayaan Pegawai (X2)	63
15. Hasil Uji Normalitas	64
16. Hasil Uji Linearitas	65
17. Hasil Uji Multikolinieritas	66
18. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
19. Kerangka Konseptual	37
20. Scatterplot.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Uji Valid.....	82
2. Tabulasi Uji Valid	87
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	90
4. Kuesioner Penelitian.....	102
5. Tabulasi Data Penelitian.....	107
6. Distribusi Frekuensi	119
7. Uji Normalitas	122
8. Uji Linearitas.....	123
9. Uji Multikolinearitas	124
10. Uji Heterokedastisitas.....	125
11. Hasil Pengolahan Data Koefisien Regresi Linear Berganda	126
12. Karakteristik Responden	127

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Kinerja organisasi merupakan catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu (Bernadin, 1993 dalam Astuti, 2010). Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu

organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Dalam organisasi sektor publik atau lebih sering disebut organisasi pemerintahan, kinerja sangat menarik diperbincangkan secara luas, terbuka dan mendalam. Kinerja pada sektor publik berbeda dengan sektor swasta, pada sektor swasta, tujuan utama organisasi lebih jelas yaitu menghasilkan laba yang dapat diukur secara finansial. Keberadaan organisasi bisnis adalah untuk menjual barang dan jasa dalam rangka menciptakan kekayaan dan kesejahteraan bagi pemiliknya. Berbeda dengan organisasi sektor publik, kahadirannya adalah untuk memperbaiki kehidupan masyarakat dengan cara memberikan pelayanan terbaik yang hal itu seringkali sulit diukur dengan ukuran finansial.

Davis dan Larkey (1980) dalam Mahmudi (2007) telah meneliti tentang teknik untuk mengukur efisiensi dan efektifitas aktivitas kinerja pemerintah. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kenyataan bahwa pemerintahan dinilai tidak efisien, tidak efektif, dan korup. Pentingnya pengukuran kinerja pegawai pada sektor publik untuk dapat memberikan pertimbangan dalam membuat keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

Sementara ketentuan yang berlaku di lingkungan pegawai negeri ada yang mendapatkan penilaian yang tidak tegas hal ini dikarenakan adanya

aturan yang menetapkan kenaikan pangkat pegawai negeri yang ditetapkan selama 4 (empat) tahun sekali dan penilaian untuk kenaikan pangkat yang dimaksud adalah DP3 yaitu *Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan* (yang termuat dalam PP no. 26 tahun 2001), dimana DP3 lebih banyak menilai sikap dan bukannya kinerja sedangkan penilaian kinerja pegawai negeri yang lebih jelas belum diatur (Setyaningsih, 2003 dalam Muhadi, 2007).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mahmudi (2007) faktor personal yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan komitmen yang dimiliki setiap individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, faktor konstektual. Dalam penelitian ini penulis membahas faktor komitmen organisasi dan pemberdayaan pegawai. Nyhan (1999) dalam Muhadi (2007) mengatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai. Benkhoff (1997) dalam Astuti (2005) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik. Selanjutnya, dalam penelitian Astuti (2010) tentang komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan yang signifikan.

Dalam penelitiannya Praptadi (2009) menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama diungkapkan oleh Ariawan (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi seorang pegawai dan pemberdayaan pegawai, maka akan semakin baik juga kinerja pegawai. Hubungan ini dapat dijelaskan bahwa kinerja tinggi yang

diberikan pegawai kepada suatu organisasi ditentukan apabila ia memiliki komitmen dalam pekerjaan dan diberdayakan oleh organisasi tersebut. Oleh karena itu sangatlah penting untuk memperhatikan komitmen pegawai dan pemberdayaan pegawai agar terciptanya keseimbangan antara tujuan perusahaan dengan tujuan pegawai yang bekerja di organisasi.

Penelitian ini penulis lakukan, di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika yang bertempat di Jalan Raden Saleh No. 12 Padang, tugas pokok instansi ini yaitu menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang perhubungan, komunikasi, dan informatika. Untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi Dinas Perhubungan, diperlukan aparatur pemerintah yang handal dan memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Seseorang pegawai yang memiliki kinerja yang baik pastinya memiliki kepedulian terhadap tugasnya, pegawai tersebut akan selalu berusaha bekerja semaksimal mungkin dan memberikan sumbangan positif terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Akan tetapi jika tingkat kepedulian pegawai rendah terhadap organisasi dan memiliki sifat dalam mencapai kinerja dengan hal-hal yang negatif akan membuat kinerja memburuk dan pemborosan sia-sia.

Seiring dengan tantangan tugas kedepan, Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar berupaya untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan, khususnya pengembangan SDM dalam upaya mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, efisien dan profesional. Keberhasilan suatu

organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dapat dilihat dari kualitas kinerja organisasi tersebut.

Berdasarkan pengamatan peneliti, kenyataan yang terjadi pada kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar terlihat mengalami penurunan, sehingga menyebabkan tidak maksimalnya hasil dari program kerja Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar, seperti yang terlihat pada Tabel 1 dibawah ini,

Tabel 1. Pencapaian program kerja Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar tahun 2012

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	% Capaian
1	Meningkatkan fasilitas keselamatan lalu lintas jalan	1. Pengurangan angka kecelakaan	%	0,230	0,219	95,22
		2. Pemasangan Fasilitas LLAJ, Jalan Negara / Provinsi				
		a. Rambu jalan	buah	600	418	69,67
		b. Guadrail	meter	800	360	45,00
		c. Marka jalan	meter	3000	3115	103,83
		d. Deliniator	buah	700	360	51,43
		e. Cermin Tikungan	buah	-	11	220,00
		f. Paku marka	buah	5	-	-
		g. Traffic light	unit	3	1	33,33
		h. RPPJ	-	10	10	100
i. Papan Informasi Rawan Longsor	-	4	-	-		
		3. Peningkatan jalan kereta api	paket	2	1,55	77,50
		4. Peningkatan sarana prasarana darat (Pel. Penyeberangan)	dermaga	3	3	100
2	Meningkatnya keterjangkauan pelayanan transportasi umum	1. Jumlah peningkatan pembangunan pelabuhan laut	Dok	2	2	100
		2. Jumlah peningkatan pengawasan subsidi perintis	Trayek/Prov	2/4	2/4	100
		3. Pembinaan, Pengawasan, pemantauan/operasional bandara	Bandara/kab/kota	4	4	100
		4. Pelayanan Calon Jemaah Haji tentang Keselamatan Penerbangan	Orang	7500	7500	100
		5. Jumlah Pembinaan pengusaha jasa postel	Pengusaha /tahun	5x	5x	100
		6. Jumlah pengawasan/desiminasi	Orang/kab/kota	2	2	100
		7. Ketersediaan Data/Informasi Perhubungan	Buku	50	50	100

Sumber: Sub Bagian Program Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui terdapat pencapaian program kerja Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar belum sepenuhnya mencapai target yang telah ditetapkan. Pada sasaran 1 yaitu meningkatkan fasilitas keselamatan lalu lintas jalan, indikator kinerja pengurangan angka kecelakaan terlihat hasil yang dicapai kurang dari target yang ditentukan, yaitu sebesar 0,219%. Pada indikator pemasangan fasilitas LLAJ, jalan negara/prov yang tidak terealisasi targetnya adalah jumlah paku marka dan jumlah papan informasi rawan longsor sedangkan indikator yang belum mencapai target adalah Jumlah rambu jalan 418 buah, jumlah guadrail 360 meter, jumlah deliniator 360 buah, jumlah Traffic light 1 unit. Pada sasaran kedua mengenai meningkatnya keterjangkauan pelayanan transportasi umum semua indikator kinerja telah mencapai target yang telah ditetapkan.

Pada tabel 1 di atas kinerja secara umum masih belum optimal hal ini ditandai dengan masih seringnya pekerjaan yang tidak mencapai target waktu, kualitas hasil pekerjaan yang kurang maksimal. Jika hal tersebut dibiarkan begitu saja tanpa dilakukan perbaikan-perbaikan pada pegawai dan lingkungan yang mendukung pekerjaan pegawai, maka akan mengakibatkan kerugian bagi publik.

Di antara banyak faktor penyebab tersebut, pada penelitian ini, penulis mencoba meneliti sebagian dari faktor tersebut yaitu komitmen organisasi dan pemberdayaan pegawai. Di dalam dunia pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan kepegawaian masalah komitmen seorang pegawai / karyawan menjadi suatu hal yang sangat penting karena mempunyai pengaruh

pada kinerja karyawan, sementara kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya komitmen organisasional dan kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan pendapat Baruch Yehuda *et al* (1997) dalam Muhadi (2007). Seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan pada suatu instansi atau organisasi mempunyai masalah yang sangat mendasar dimana seorang karyawan yang satu dengan yang lain tidak akan sama tingkat komitmen yang dimiliki. Komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah (Nyhan,1999 dalam Muhadi 2007). Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang penulis lakukan yang menunjukkan masih kurangnya komitmen pegawai terhadap organisasinya, ini terlihat dari beberapa pegawai yang pulang kantor sebelum jam kerja selesai.

Pemberdayaan pegawai masih belum merata, karena pegawai memiliki keahlian yang terbatas sehingga pekerjaan lebih banyak berada pada pegawai tertentu saja, sedangkan pegawai lainnya hanya sekedar tahu tanpa terlibat banyak dalam pekerjaan teknis. Pelimpahan pekerjaan masih belum disertai penjelasan yang lengkap kepada penerimanya, sehingga terjadi kebimbangan dalam melaksanakan tugas. Kurangnya memiliki tanggung jawab para pegawai terhadap tugas pokoknya. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerjanya tidak memuaskan, terlalu sering mengerjakan hal-hal yang kurang produktif selama jam kerja.

Berdasarkan uraian diatas, diperlukan adanya penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kominfo Prov. Sumbar untuk maksud tersebut penulis mengambil judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Program- program kerja Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar terlihat belum mencapai hasil yang maksimal.
2. Kurangnya komitmen yang dimiliki pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar. Hal ini dilihat dari beberapa pegawai yang keluar kantor pada jam kerja.
3. Masih kurangnya penerapan pemberdayaan pegawai pada Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian pada :

1. Komitmen Organisasi (X1) pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar.
2. Pemberdayaan Pegawai (X2) Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar.
3. Kinerja Pegawai (Y) Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar ?
2. Bagaimana pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar ?

E. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan permasalahan yang telah disebutkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar
2. Menganalisis pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada :

1. Bagi penulis, selain sebagai salah satu usulan guna menyelesaikan program S1 konsentrasi manajemen Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang juga sebagai bahan untuk menambah pengetahuan di bidang Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Bagi Organisasi, peneliti ini dapat sebagai pedoman bagi organisasi untuk melihat dan mengevaluasi seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasi dan pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai .
3. Sebagai sumbangan Ilmiah dalam bidang Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah-masalah Manajemen Sumber Daya Manusia dimasa yang akan datang.

BAB II
KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN
HIPOTESIS

A. Kajian teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Prawirosentono (1967) dalam Sutrisno (2011), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan masing- masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Marier dalam Mahdy, 2012). Menurut Dunham (1984) dalam Mahdy (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkatan dimana tujuan secara aktual dicapai. Kinerja bisa melibatkan perilaku yang abstrak (*supervise*, perencanaan, pengambilan keputusan). Kinerja termasuk juga dimensi kualitas dan kuantitas. Kinerja adalah fungsi dari usaha. Tanpa usaha, kinerja tidak akan dihasilkan.

Menurut Mangkunegara (2001) dalam Mahdy (2012) menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Cormick dan Tiffin (1980) dalam Sutrisno (2011), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan yang telah dijalani.

Dari beberapa pengertian mengenai kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dalam melaksanakan tugas-tugas serta tanggung jawab yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

b. Upaya Peningkatan Kinerja

Terdapat beberapa cara untuk peningkatan kinerja karyawan. Menurut Stoner dalam Sutrisno (2011), mengemukakan empat cara, yaitu :

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.

2. Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

3. Pengembangan

Bagi yang bekerja di bawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujuran. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang

dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Di samping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

c. Pendekatan Manajemen Kinerja

Menurut Mahmudi (2007) terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu :

1. Manajemen Kinerja Berbasis Pelaku

Manajemen kinerja berbasis pelaku merupakan pendekatan kinerja yang difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut yang dipandang sebagai faktor utama kinerja. Organisasi yang menggunakan pendekatan manajemen ini memandang tokoh pelaksana kinerja penentu keberhasilan organisasi. Manajemen kinerja berbasis pelaku mendasarkan penilaian kinerja pada kualifikasi dan kinerja individual, misalnya penampilan, disiplin dan kemauan dan kemampuan belajar.

2. Manajemen Kinerja Berbasis Perilaku

Manajemen kinerja berbasis perilaku berkosentrasi pada perilaku atau proses yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja. Perilaku kerja dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik, dan peraturan organisasi. Standar prosedur kerja mengatur bagaimana cara

karyawan berbicara dan berjalan ketika bekerja. Kelemahan pendekatan ini tidak mengukur hasil, dampak, dan manfaat yang lebih luas.

3. Manajemen Kinerja Berbasis Hasil

Pada pendekatan manajemen kinerja berbasis hasil ini karyawan diarahkan dan dikerahkan untuk menyelesaikan tugas sesuai target agar tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran dan strategik perusahaan.

Sedangkan menurut Wirawan (2009) pendekatan manajemen kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Hasil Kerja, merupakan pendekatan dalam bentuk keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kualitas dan kuantitasnya.
2. Perilaku kerja, merupakan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Perilaku kerja diperlukan karena merupakan persyaratan dalam melaksanakan pekerjaan. Perilaku kerja dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik dan pertauran organisasi.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan merupakan sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sifat pribadi ini contohnya pengetahuan, keterampilan dan kejujuran.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Desler (2003:329) indikator kinerja pegawai antara lain :

- 1) Kualitas kerja; akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan
- 2) Produktifitas; kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan; keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan

- 4) Keandalan, kapabilitas individu yang dapat diandalkan dan mampu untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan
- 5) Ketersediaan; tingkat dimana karyawan tepat waktu mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran
- 6) Kebebasan; tingkat dimana pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervise

Sedangkan menurut Wirawan (2009:91) indikator-indikator dari kinerja antara lain, yaitu :

- a. Kuantitas kerja; pertimbangan volume prestasi kerja
- b. Kualitas kerja; pertimbangan keakuratan, ketepatan, kerapian dan kelengkapan dalam melaksanakan kewajiban
- c. Dapat dipercaya; pertimbangan dapat dipercayanya karyawan untuk memenuhi komitmen kerja
- d. Inisiatif; pertimbangan kemandirian, penggunaan akal, dan kemauan untuk menerima tanggung jawab
- e. Adaptabilitas; pertimbangan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
- f. Kerja sama; pertimbangan dalam kemampuan bekerja sama dengan orang lain

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Performance atau kinerja merupakan hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang dicapai adalah dengan adanya perilaku. Kinerja adalah merupakan hasil usaha sendiri dengan banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;

3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
4. Faktor system, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastuktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan Menurut Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2011), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisiensi bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektifitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian

adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketentuan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketentuan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan

harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawannya dalam melaksanakan tugas.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahannya, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah. Faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja menurut

Benkoff (1997) dalam Astuti (2005) dalam penelitiannya terhadap karyawan bank diantaranya adalah :

1. Kompetensi Staff
2. Kerjasama
3. Pengarahan dari atasan

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ini membahas kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada. Komitmen organisasi merefleksikan kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan terhadap organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Smith dalam Muhadi (2007). Komitmen organisasional didefinisikan sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah.

Luthan (1992) dalam Sutrisno (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan :

1. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok.
2. Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi.
3. Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Secara umum komitmen organisasi dapat dipahami sebagai keterikatan karyawan secara psikologis terhadap organisasi. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Summers dan Acito (2000) dalam Sutrisno 2011 yaitu komitmen keanggotaan dapat didefinisikan sebagai tingkat aktivitas anggota pada organisasi tertentu. Keterlibatan psikologis ini akan tercermin pada tingkat aktivitas seseorang tersebut dalam suatu organisasi dan kepentingan organisasi.

Dari beberapa pengertian mengenai komitmen organisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan, kesetiaan individu untuk menjadi bagian dari organisasi tertentu serta keterlibatan didalamnya.

b. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Dessler (1999) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- 1) *Make it charismatic*, jadikan visi dan misi organisasi sebagai dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap dan bertindak. Dengan adanya komitmen pegawai yang didasarkan pada visi dan misi organisasi, maka akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
- 2) *Build the tradition*, segala sesuatu yang baik dalam organisasi jadikan sebagai tradisi yang secara terus menerus dijaga oleh generasi berikutnya. Tradisi baik yang selalu dijaga oleh organisasi akan menciptakan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja dan akan

mengurangi keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi karena adanya kenyamanan yang dirasakan dalam bekerja.

- 3) *Have comprehensive grievance procedures*, organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan yang berasal dari pihak luar ataupun dalam organisasi, karena jika ada keluhan maka organisasi akan segera mengkaji keluhan tersebut dan menyelesaikannya. Sehingga keluhan tersebut tidak akan menjadi masalah besar bagi organisasi.
- 4) *Provide extensive two-way communications*, menjalin komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan. Dengan adanya komunikasi dua arah ini akan membuat pegawai dapat mengekspresikan perasaannya tentang organisasi dan atasan sehingga dapat menumbuhkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 5) *Create a sense of community*, jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, dan kerja sama sehingga akan mempermudah pegawai dan atasan untuk membagi pengalaman, saling mengenal satu sama lain atau dengan organisasi. Sehingga komitmen pegawai terhadap organisasi dapat timbul dengan sendirinya.
- 6) *Build value-based homogeneity*, setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk dapat menduduki posisi penting dalam organisasi dengan focus kepada nilai, kemampuan, dan keinginan yang dimiliki pegawai daripada memandang perbedaan latar belakang dan budaya yang berbeda dengan organisasi. Sehingga pegawai akan

memiliki keinginan untuk berkomitmen terhadap organisasi yang menjadi tempat dia bekerja.

- 7) *Share and share a like*, sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara pegawai level bawah sampai level atas tidak terlalu berbeda atau terlalu mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik dan lain-lain. Sehingga komitmen dapat tercipta karena kecilnya perbedaan antara atasan dan bawahan.
- 8) *Emphasize barnraising, cross-utilization and teamwork*, organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi
- 9) *Get together*, adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
- 10) *Support employee development*, organisasi sebaiknya memperhatikan perkembangan karir pegawai dalam jangka panjang. Efek yang timbul dari adanya kesempatan pegawai untuk mengembangkan karir adalah pegawai menjadi berkomitmen terhadap organisasi. Jika organisasi tidak memperhatikan pengembangan karir pegawai, maka pegawai akan pergi meninggalkan organisasi dan mencari organisasi lain yang memperhatikan pengembangan karir pegawainya.
- 11) *Commit to actualizing*, setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing sehingga pegawai akan memiliki

komitmen terhadap organisasi karena kesempatan aktualisasi yang mungkin tidak didapatkan jika mereka bekerja di organisasi lain.

- 12) *Provide first-year job challenge*, berikan bantuan yang konkrit bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Dengan adanya bantuan mengembangkan potensi pegawai dari organisasi, akan menciptakan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 13) *Enrich and empower*, ciptakan kondisi agar pegawai bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi pegawai. Dengan begitu pegawai akan memiliki tanggung jawab dengan orang-orang yang bekerja dengannya setiap hari dan menimbulkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 14) *Promote from within*, bila ada lowongan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern organisasi sebelum merekrut pegawai dari luar organisasi.
- 15) *Provide developmental activities*, bila organisasi memprioritaskan pegawai dari dalam merekrut tentunya akan memotivasi pegawai untuk terus tumbuh dan berkembang personal dan jabatannya.
- 16) *The question of employee security*, komitmen akan muncul dengan sendirinya apabila pegawai merasa aman baik dari segi fisik maupun psikis. Dengan adanya keamanan yang diperoleh pegawai dalam bekerja akan membuat pegawai merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya tanpa adanya ancaman buruk.

- 17) *Commit to people-first values*, organisasi harus memberikan perlakuan yang benar pada saat awal pegawai bekerja karena akan menimbulkan persepsi yang positif dan komitmen. Sehingga menimbulkan keyakinan bagi pegawai bahwa organisasi tempat dia bekerja adalah baik untuk dia bekerja.
- 18) *Put in writing*, data-data tentang kebijakan, visi, misi, sejarah, strategi dan lain sebagainya sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan sehingga nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dapat terdistribusikan kepada pegawai.
- 19) *Hire "Right-Kind" managers*, pimpinan sebaiknya memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari. Sehingga pimpinan tersebut dapat menjadi panutan bagi pegawai dan mendorong munculnya komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 20) *Walk the talk*, bila pimpinan ingin pegawai berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata namun melakukan tindakan konkrit agar pegawai memiliki kepercayaan terhadap pimpinan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam Sopiah, (2008:163) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, David dalam Sopiah(2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru dan pegawai yang sudah lama bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan ada empat faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi :

- 1) Budaya keterbukaan.
- 2) Kepuasan kerja.
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang.
- 4) Arah organisasi

Sedangkan Young *et al* dalam Sopiah(2008:164) mengemukakan ada delapan faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi:

- 1) Kepuasan terhadap promosi.
- 2) Karakteristik pekerjaan.
- 3) Komunikasi.
- 4) Kepuasan terhadap pimpinan.
- 5) Pertukaran ekstrinsik.
- 6) Pertukaran intrinsik.
- 7) Imbalan intrinsik.
- 8) Imbalan ekstrinsik.

d. Bentuk Komitmen Organisasi

Allen dan Mayer (1990) dalam Tobing (2009) mencoba untuk mengintegrasikan berbagai definisi komitmen tersebut dengan membuat model komitmen yang terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu :

1. Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Artinya bahwa karyawan tersebut mengafiliasikan dirinya dengan tujuan organisasi dan tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan

seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

2. **Komitmen Kontinuan**, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Komitmen berkelanjutan ini mencerminkan kesadaran karyawan akan resiko-resiko yang terkait dengan ditinggalkannya organisasi.
3. **Komitmen Normatif**, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Sebagai contoh ketika organisasi telah memberikan pelatihan ataupun investasi dalam pengembangan sumber daya manusia (anggotanya), maka anggota organisasi tersebut cenderung merasa memiliki kewajiban 'moral' untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam rangka 'membayar hutang'. Jadi, anggota organisasi berkomitmen terhadap organisasi karena merasa 'seharusnya' memiliki komitmen tersebut.

Ketiga komponen komitmen tersebut tidak bersifat *mutually exclusive*, artinya bahwa seseorang bisa memiliki komitmen afektif, komitmen berkelanjutan maupun komitmen normatif secara simultan atau dalam waktu yang bersamaan dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda.

Komitmen organisasi tidak hanya menggambarkan loyalitas pasif yang dimiliki anggota organisasi melainkan juga tindakan aktif anggota organisasi

untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan keberlangsungan organisasi tetap dapat dipertahankan. Jadi, keberadaan komitmen organisasi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasional.

e. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen pegawai terhadap suatu organisasi merupakan kesetiaan dan keterlibatan pegawai pada suatu organisasi. Menurut Mac Kenzie (1998) dalam Astuti (2005) komitmen pegawai terhadap organisasinya tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan jika komitmen pegawai dalam organisasi itu rendah akan mengakibatkan keingingan untuk keluar.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya. Dalam penelitian Muhadi (2007) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila komitmen terhadap organisasi juga meningkat dengan kuat. Sehingga variabel komitmen organisasi ini merupakan variabel yang baik dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Begitu juga pada penelitian Astuti (2005) komitmen organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi rendahnya tingkat kinerja pegawai. Mackenzie (1998) dalam Muhadi (2007) yang menyatakan bahwa apabila komitmen karyawan terhadap organisasi tinggi maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sedangkan kalau komitmen karyawan ini rendah

maka kinerja karyawan juga rendah bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar.

3. Pemberdayaan Pegawai (*Empowerment*)

a. Pengertian Pemberdayaan Pegawai

Konsep tentang pemberdayaan telah luas diterima dan digunakan, dengan pengertian dan persepsi yang berbeda satu dengan yang lainnya. Pemakaian konsep tersebut secara kritis meminta adanya telaah yang sifatnya mendasar dan jernih. Pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya Milwadani (1999) dalam Rahman (2009) menggambarkan bahwa pemberdayaan bukan hanya sekedar “memberdaya” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di yakini bahwa *empowerment* mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Pemberdayaan merupakan salah satu pendekatan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi untuk meningkatkan kinerjanya melalui pemberian kepercayaan, tanggung jawab dan kekuasaan kepada anggota-anggotanya dalam setiap kegiatan atau pelaksanaan tugas.

Menurut Sedarmayanti (2009:286) dalam Saputra (2010:10) pemberdayaan merupakan suatu usaha/upaya untuk lebih memberdayakan

“daya” yang dimiliki oleh manusia itu sendiri berupa kompetensi, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Pemberdayaan selain terkait dengan pengoptimalan kemampuan pegawai juga dapat memotivasi pegawai itu sendiri. Pendapat tersebut sejalan dengan Nawawi (2003:348) dalam Saputra (2010) yang mengatakan pemberdayaan adalah suatu kondisi yang memungkinkan karyawan/anggota organisasi merasa mampu (kompeten), memiliki daya untuk berinisiatif dan mampu melaksanakan tugas serta memberikan kekuatan motivasi pribadi.

Selain itu Sedarmayanti (2003:144) dalam Ariawan (2007:1092) mengatakan bahwa *empowerment* (pelimpahan wewenang) akan memberikan filosofi praktis serta sarana perubahan untuk membantu memperbaiki, baik terhadap kepuasan pelanggan maupun karyawan, dan dengan demikian juga dapat membantu memperbaiki keefektifan organisasi. Dikatakan pula bahwa *empowerment* merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen, yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai merupakan suatu proses untuk menjadikan orang atau pegawai menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

b. Perlunya Pemberdayaan

Pemberdayaan pegawai merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan. Pemberdayaan pegawai dilakukan di dalam organisasi dengan fokus ke penyediaan barang dan jasa kepada masyarakat. Hal tersebut tidak mungkin terjadi sampai organisasi menemukan cara memberdayakan orangnya. Menurut Smith (2000:5) dalam Wibowo (2012:417) memandang ada dua hal yang menyebabkan perlunya pemberdayaan.

Pertama adalah karena lingkungan eksternal telah berubah sehingga mengalihkan cara bekerja dengan orang di dalam organisasi bisnis. Organisasi bisnis di abad ke-21 bekerja dalam dunia yang penuh ketidakpastian, kompleksitas dan sebagai berikut :

1. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.
2. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.
3. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.
4. Tumbuhnya masalah ekologi.

Kedua adalah karena orangnya sendiri berubah. Sejak lama manajer memandang orang sebagai sumber daya yang paling berharga.

c. Dampak Positif Pemberdayaan Pegawai

Menurut Mulyadi (2011: 280) Pemberdayaan pegawai berdampak positif terhadap struktur organisasi dan sistem informasi manajemen.

1. Dampak pemberdayaan pegawai terhadap struktur organisasi
 - a. Organisasi lebih mendatar.

- b. Arus informasi tidak lagi terutama kearah vertikal, namun berpindah terutama kearah horizontal.
 - c. Kecepatan dalam pengambilan keputusan yang dapat dinikmati pelanggan.
 - d. Distorsi informasi yang berkurang secara signifikan.
 - e. Semangat *improvement* terhadap sistem yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer* dapat meningkatkan.
 - f. Pergeseran dari *responsibility at the top organization* ke *responsibility based organization*.
 - g. Perubahan dari organisasi orang bayaran menjadi organisasi orang bisnis.
2. Dampak pemberdayaan karyawan terhadap sistem informasi manajemen
- a. Karyawan menjadi pemakai informasi dalam mengambil keputusan.
 - b. Informasi keuangan menjadi tipe informasi yang dibutuhkan karyawan.

Sedangkan manfaat pemberdayaan menurut Wibowo (2012: 418) adalah :

- a. Di kalangan anggota organisasi akan tumbuh perasaan menjadi bagian dari kelompok. Tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya. Terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain.
- b. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh.

c. Manajer terdorong untuk bekerja lebih keras, di samping harus mengerjakan pekerjaan rutin.

d. Pengaruh Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Douglas McGregor dalam Robins dan Judge (2009) dia mengemukakan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu. Asumsi pertama yaitu teori X menganggap bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa untuk menghasilkan kinerja. Asumsi kedua yaitu Teori Y menganggap bahwa karyawan suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab dan dapat berlatih mengendalikan diri dan tidak perlu dipaksa untuk menghasilkan kinerja. Pemberdayaan pegawai termasuk kepada asumsi kedua yaitu Teori Y, karena pemberdayaan pegawai merupakan proses membangun, mengembangkan dan meningkatkan keterlibatan pegawai dengan cara memberi dukungan, wewenang, tanggung jawab, kepercayaan dan motivasi sehingga memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rahman (2009) pemberdayaan mengandung perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Kinerja adalah segala sistem yang berhubungan dengan aktifitas dan hasil yang diperoleh. Menurut Baldoff, dkk (2001) dalam Rahman (2009) kinerja pegawai merupakan sebuah evaluasi dari kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan yang berorientasi pada kinerja memiliki arti bahwa orientasi kinerja sebagai cara untuk mendapatkan penghargaan dari karyawan lainnya. Karyawan saling membandingkan kinerja dengan harapan-harapan pengawasan dengan kinerja teman-teman kerjanya. El-Ansary (1993) dalam Rahman (2009) mengatakan keinginan karyawan untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain diduga mendorong untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar dari pada pekerjaan-pekerjaan yang kemudian membaca pada kinerja yang lebih tinggi. Sehingga karyawan tersebut mendapatkan pemberdayaan dari seorang pemimpin.

4. Temuan Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang terkait dengan kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Santoso (2005) tentang pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan, bahwa motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control* memiliki hubungan searah dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti adanya hubungan yang searah dimana apabila motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control* ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan Widodo dan Kamilah (2011) tentang hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajemen bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajemen. Ini berarti adanya hubungan yang searah dimana apabila budaya organisasi dan

komitmen organisasi ditingkatkan maka kinerja manajemen juga akan meningkat.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ariawan (2007) tentang pengaruh motivasi dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai bahwa motivasi dan pemberdayaan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi Gorontalo. Ini berarti adanya hubungan yang searah dimana apabila motivasi dan pemberdayaan pegawai meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

B. Kerangka Konseptual

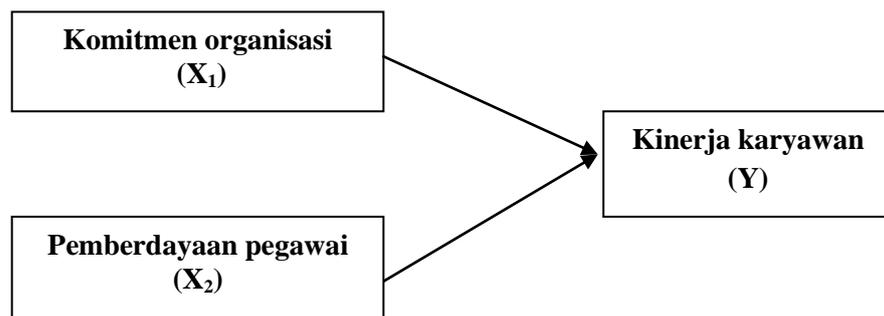
Kinerja pegawai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi dan perusahaan akan tercapai.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang pertama adalah komitmen organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi seorang pegawai maka kinerja pegawai tersebut terhadap organisasi juga akan tinggi. Jadi diduga komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Faktor yang kedua adalah pemberdayaan pegawai. Pegawai yang diberdayakan oleh organisasi dengan memberikan wewenang dan tanggung

jawab maka kinerja dari pegawai tersebut juga akan meningkat. Jadi diduga pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah ,kajian teoritis dan perumusan masalah yang diungkapkan serta kerangka konseptual ,maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar.
2. Terdapat pengaruh signifikan pemberdayaan pegawai terhadap Kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis regresi linear berganda antara variabel-variabel bebas komitmen organisasi dan pemberdayaan pegawai terhadap variabel terikat kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar. Hal ini berarti, semakin meningkat komitmen organisasi pegawai maka semakin meningkatkan pula kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar.
2. Variabel pemberdayaan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar. Hal ini berarti, semakin meningkatkan pemberdayaan pegawai maka semakin meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka penulis menyarankan :

1. Pada variabel Komitmen Organisasi, TCR yang paling rendah adalah indikator komitmen afektif dengan nilai 69,9 %. Untuk meningkatkan komitmen afektif, dengan cara menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuannya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi.
2. Dalam penelitian ini, TCR variabel Pemberdayaan Pegawai yang paling rendah adalah indikator membuat mampu (*enabling*) dengan nilai 74,6%, Pimpinan Dinas Perhubungan Kominfo Provinsi Sumbar hendaknya memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan. Pemberdayaan juga dapat ditingkatkan dengan mengoptimalkan kemampuan pegawai dengan cara pemberian kepercayaan, tanggung jawab dan kekuasaan dalam setiap kegiatan atau pelaksanaan tugas dalam rangka meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariawan. 2007. Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ichsan Gorontalo* Volume 2 No 3. Agustus-Oktober 2007.
- Astuti.Retno Fajar. 2005. *Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Pegawai Pemkab Kendal)*. Tesis : MM UNDIP Semarang.
- Astuti.Sih Darmi. 2010. Model Person FIT (P-O Fit Model) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* Vol.17 No.143 : Univeritas Stikubank.
- Chasanah, Nur. 2008. *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Pt. Mayora Tbk Regional Jateng Dan Diy)*. Tesis : MM UNDIP Semarang.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Idris. 2010. *Aplikasi Model Analisis Data Kuantitatif dengan Program SPSS Edisi Revisi III*. FE:UNP.
- Irianto, Agus. 2007. *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Kencana.
- K. R. Sowmya, N. Panchanatham. 2011. Factors Influencing Organizational Commitment Of Banking Sector Employees. *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 2, No. 1, pp. 19-25, Jan 2011.
- Mahdy, Emiral. 2012, *Analisis Pengaruh Locus Of Control dan Kompleksitas Tugas Audit terhadap Kinerja Auditor Internal* (Studi pada Auditor Internal Bekerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Tengah). Skripsi: Universitas Diponegoro.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Muhadi. 2007. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Dipenogoro)* : Badan Penerbitan Universitas Dipenogoro Semarang.

- Mulyadi. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nur Indrianto & Bambang Supono. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Praptadi, Thomas. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang*. Tesis : UNDIP Semarang.
- Rahman, Khoiruddin Syaiful . 2009. *Analisis Pengaruh Locus Of Control dan Kepercayaan terhadap Pemberdayaan Karyawan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Yayasan Ponpes MTS-MA NU Assalam dan MTS-MA NU Mualamat di Kudus*. Tesis : MM UNDIP Semarang.
- Robins, Stephen P & Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso ST, Edy. 2005 . *Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Locus Of Control terhadap Kinerja Karyawan (Studi menjelang Merger di PT Amarta Karya)*. Tesis : MM UNDIP Semarang.
- Saputra, Dedi Achmad. 2010. *Pengaruh Kompetensi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pusat Data dan Informasi Kementerian Pertahanan*. Tesis. UPNVJ.
- Siregar, Syofian. 2010. *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta. PT RajaGrafindo Persada.
- Sopiah, Suyantoro, (Eds.). 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tobing, Diana Sulianti K.L. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Barat. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1, Maret 2009 : 31-37.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindoPersada.