

**PENGARUH PEMBERDAYAAN PEGAWAI DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KELAUTAN
DAN PERIKANAN PROVINSI SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

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



**OLEH:
RUNNI YULIWARTI
2009/98525**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

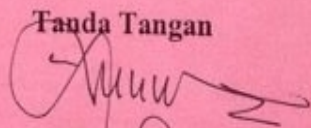
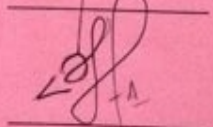
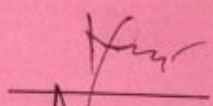
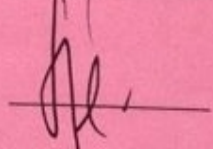
*Dinyatakan Lulus Setelah dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

PENGARUH PEMBERDAYAAN PEGAWAI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI SUMATERA BARAT

Nama : Runni Yuliwarti
TM/NIM : 2009/98525
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2014

Tim Penguji

No Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Dr. Sulastri, M.Pd, M.M	
2. Sekretaris	Chichi Andriani, S.E. M.M	
3. Anggota	Hendri Andi Mesta S.E, M.M	
4. Anggota	Erni Masdupi S.E, M.Si, Ph.D	

ABSTRAK

Runni Yuliwarti 2009/98525 Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat

Pembimbing **1. Dr. Sulastri, M.Pd. M.M**
 2. Chichi Andriani, S.E, M.M

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Sumatera Barat (2) pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kausatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat sebanyak 105 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 83 orang dengan menggunakan teknik *Cluster Random Sampling* dengan menggunakan rumus Slovin. 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) pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat (2) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat.

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 Pemberdayaan Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat”**. 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, M.M selaku pembimbing I dan Ibu Chichi Andriani, S.E, M.M selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan demi kesempurnaan skripsi ini.
2. Bapak Hendri Andi Mesta S.E, M.M selaku penguji I dan Ibu Erni Masdupi S.E, M.Si, Ph.D 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 S.E, 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 Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat 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, Januari 2014

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	9
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	12
1. Kinerja Pegawai	12
2. Pemberdayaan Pegawai	19
3. Budaya Organisasi	27
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Kerangka Konseptual	33
D. Hipotesis	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian	35
C. Populasi dan Sampel	35
D. Jenis dan Sumber Data	37
E. Teknik Pengumpulan Data	38
F. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	39
G. Instrumen Penelitian dan Uji Instrumen	41

H. Teknik Analisis Data.....	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	52
1. Gambaran Umum Dinas Kelautan dan Perikanan Prov. Sumbar ..	52
2. Visi Dinas Kelautan dan Perikanan Prov. Sumbar	53
3. Misi Dinas Kelautan dan Perikanan Prov. Sumbar	53
4. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kelautan dan Perikanan Prov. Sumbar	53
B. Hasil Penelitian	54
1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	54
2. Deskripsi Variabel Penelitian	55
3. Analisis Hasil Penelitian	60
a. Uji Persyaratan Analisis.....	60
b. Analisis Regresi Berganda	63
c. Uji Kelayakan Model	65
d. Uji Hipotesis.....	65
e. Koefisien Determinasi	66
4. Pembahasan	66
C. Keterbatasan Penelitian	71
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	72
B. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Capaian Kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat tahun 2012	4
2. Jumlah Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat	36
3. Sampel Responden Penelitian	37
4. Variabel dan Indikator	41
5. Nilai Jawaban dari Pembobotan Skala Likert	42
6. Hasil Uji Validitas Instrumen	43
7. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	44
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	55
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	55
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	56
12. Distribusi Frekuensi Variabel Pemberdayaan Pegawai (X1)	57
13. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X2)	59
14. Hasil Uji Normalitas	60
15. Hasil Uji Linearitas	61
16. Hasil Uji Multikolinearitas	62
17. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
18. Kerangka Konseptual	34
19. Scatterplot.....	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Uji Valid.....	77
2. Tabulasi Uji Valid	82
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	85
4. Kuesioner Penelitian.....	91
5. Tabulasi Data Penelitian.....	96
6. Distribusi Frekuensi	105
7. Uji Normalitas	108
8. Uji Linearitas.....	109
9. Uji Multikolinearitas	110
10. Uji Heterokedastisitas.....	111
11. Hasil Pengolahan Data Koefisien Regresi Linear Berganda	112
12. Karakteristik Responden	113

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kinerja merupakan suatu kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melakukan suatu pekerjaannya. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan (Sinambela, 2012:5).

Berbicara mengenai kinerja dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari siapa yang ada dan menjalankan organisasi tersebut, tidak lain adalah manusia itu sendiri. Sebagai unsur organisasi, manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan organisasi. Organisasi merupakan suatu kesatuan kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya manusia secara penuh demi tercapainya suatu tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif.

Salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja pegawai. Dimana kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada peran manusia di dalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan sumber kekuatan untuk menggerakkan roda aktivitas organisasi.

Untuk mengetahui kinerja pegawai dalam suatu organisasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang sangat strategis. Informasi mengenai kinerja pegawai dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja pegawai sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja pegawai hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi dikarenakan adanya upaya para individu yang terdapat pada organisasi tersebut. Kinerja yang tinggi akan berdampak pada produktivitas pegawai sehingga target dan tujuan organisasi akan tercapai. Oleh karena itu perlu ada perhatian khusus untuk melihat sejauh mana kinerja pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat yang bertempat di Jalan Koto Tinggi No. 9 Padang, mempunyai tugas pokok memberikan perizinan dan pelayanan umum di bidang Kelautan dan Perikanan. Untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi Dinas Kelautan dan Perikanan diperlukan aparatur pemerintah yang handal dan memiliki kinerja yang baik

dalam melaksanakan tugasnya. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang baik pasti memiliki kepedulian terhadap tugasnya, pegawai tersebut akan selalu berusaha bekerja sebaik mungkin terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Akan tetapi jika tingkat kepedulian pegawai tersebut rendah terhadap organisasi maka akan membuat kinerja memburuk. Oleh karena itu Dinas Kelautan dan Perikanan Sumatera Barat sebagai organisasi publik berupaya untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan. Keberhasilan suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dapat dilihat dari kualitas kinerja organisasi tersebut. Data di bawah ini memperlihatkan ada tingkat capaian kinerja pada Dinas Kelautan dan Perikanan terlihat dari program kerja, seperti yang terlihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Berdasarkan Tabel dapat kita lihat pada beberapa program kerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat. Sasaran strategi pertama yang memiliki dua indikator kinerja dimana pada indikator pertama jumlah produksi perikanan laut (ton) hanya mencapai target 75,61%, dan indikator kedua jumlah produksi perairan umum (ton) 63,97%. Untuk sasaran strategi kedua yang memiliki dua indikator kinerja dimana pada indikator pertama jumlah produksi Budidaya (ton) hanya mencapai target 62,73%, dan indikator kedua peningkatan luas area usaha perikanan Budidaya hanya mencapai target 65%.

Tabel 1. Capaian Kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat Tahun 2012

No	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Pencapaian
1	Meningkatnya produksi perikanan tangkap dan kesejahteraan nelayan	1. Jumlah Produksi Perikanan Laut (ton) 2. Jumlah Produksi Perairan Umum (ton)	197.309 ton 10.221 ton	149.200 ton 6.539 ton	75,61% 63.97%
2	Meningkatnya produksi, mutu hasil perikanan budidaya dan kesejahteraan pembudidaya	1. Jumlah Produksi Budidaya (ton) 2. Peningkatan luas area usaha perikanan budidaya	192.450 ton 40 Ha/thn	120.725 ton 26 Ha/thn	62,73% 65%
3	Meningkatnya pemasaran ikan dalam negeri dan luar negeri, penyedia ikan untuk dikonsumsi dan unit pengelolaan	1. Penyediaan ikan untuk dikonsumsi 2. Jumlah unit pengolahan ikan	33kg/kapita/thn 8 unit	24kg/kapita/thn 6 unit	72,72% 75%
4	Berkurangnya kegiatan yang merusak sumberdaya Kelautan dan Perikanan serta Illegal Fishing	1. Usaha perikanan yang memiliki SIUP yang sesuai dengan ketentuan 2. Kapal yang diperiksa 3. Peningkatan kelembagaan Pokmaswas	300 kpl 325 kpl 3 klmpk	300 kpl 325 kpl 3 klmpk	100% 100% 100%
5	Meningkatnya penataan dan pengelolaan sumberdaya Kelautan, pesisir dan pulau-pulau kecil serta mensejahterakan masyarakat pesisir	1. Jumlah kawasan konservasi laut yang punya SK Kepala Daerah 2. Jumlah konservasi perairan Daerah yang sudah punya SK Kepala Daerah yang dikelola	8 lokasi 65 lokasi	8 lokasi 65 lokasi	100% 100%

Sumber: Sub Bagian Program Dinas Kelautan dan Perikanan Propinsi Sumatera Barat (2013)

Dan pada sasaran strategi ketiga yang memiliki dua indikator kinerja dimana pada indikator pertama penyediaan ikan untuk dikonsumsi hanya mencapai target 72,72% dan indikator kedua jumlah unit pengolahan ikan hanya mencapai target 75%. Pada sasaran strategi keempat yang memiliki tiga indikator kinerja dimana pada indikator pertama usaha perikanan yang

memiliki SIUP yang sesuai dengan ketentuan sudah mencapai target 100%, dan untuk indikator dua kapal yang diperiksa mencapai target 100%, dan indikator ketiga peningkatan kelembagaan Pokmaswas mencapai terget 100%. Pada sasaran strategi kelima yang memiliki dua indikator kinerja dimana pada indikator pertama Jumlah kawasan konservasi laut yang punya SK kepala daerah dan indikator kedua jumlah konservasi perairan daerah yang sudah punya SK kepala daerah yang dikelola telah mencapai terget 100%.

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan dari lima sasaran strategi kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat yang mencapai target 100% hanya dua sasaran strategi saja selebihnya tiga sasaran strategi masih di bawah 100%. Artinya pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat belum sepenuhnya menjalankan tugas pokok yang seharusnya sudah diberikan sehingga menyebabkan masih adanya indikator-indikator yang belum tercapai, hal ini menunjukkan penurunan kinerja pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat. Dari wawancara yang penulis lakukan dan pengamatan dilapangan, menurunnya jumlah produksi perairan umum dan jumlah produksi budidaya disebabkan kurangnya perhatian yang diberikan oleh pihak pemerintah daerah bidang Kelautan dan Perikanan Sumatera Barat. Jika hal tersebut dibiarkan begitu saja tanpa dilakukan perbaikan terhadap pegawai dan lingkungan yang mendukung pekerjaan pegawai maka akan menyebabkan kerugian bagi publik.

Kinerja pegawai yang tinggi dipengaruhi beberapa faktor. Menurut Ruky (2002:7) mengatakan faktor langsung yang dapat meningkatkan kinerja adalah

teknologi (peralatan, metode kerja), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, *lay-out* tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan. Dalam penelitian ini penulis membahas faktor pemberdayaan pegawai dan budaya organisasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pemberdayaan pegawai (Wibowo, 2012:416). Pemberdayaan diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk menggerakkan kekuatan, tenaga dan pengaruh terhadap orang lain sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pemberdayaan mendorong orang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dalam organisasi. Dengan demikian, akan meningkatkan kemampuan dan rasa memiliki, dan meningkatkan rasa tanggung jawab sehingga kinerjanya meningkat.

Pemberdayaan pegawai merupakan suatu langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengoptimalkan pegawai sehingga mampu memberikan kinerjanya dengan baik sampai akhirnya dapat mempersembahkan pelayanan yang lebih efektif dan efisien. Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan melalui penggerakan atau pengaktifan seluruh komponen atau potensi yang dimiliki oleh pegawai dengan memberikan kekuasaan dan kewenangan yang seluas-luasnya sehingga dapat menunjang kinerja pegawai.

Pemberdayaan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta

kemantapan manajemen. Meningkatkan mutu sumber daya manusia untuk memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan terus menerus sehingga tetap menjadikan sumber daya manusia yang produktif.

Dalam meningkatkan kontribusi para pegawai kepada organisasi, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan. Menurut Wibowo (2012:416) memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan dipandang mampu menumbuhkan dan meningkatkan kinerja para pegawai. Pegawai yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang kompetitif.

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. Misalnya pada saat dikeluarkannya surat perjalanan Dinas tapi masih ada pegawai yang tidak melakukan perjalanan Dinas tersebut sehingga dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai itu sendiri, ini disebabkan karena pegawai yang memiliki keahlian yang diperlukan terbatas sehingga pekerjaan lebih banyak berada pada pegawai-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 ketidakseimbangan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini memungkinkan karena pemberi wewenang kurang menguasai substansi pekerjaan yang ada. Kurangnya tanggung jawab para pegawai terhadap tugas-tugas pokoknya. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerjanya tidak memuaskan, terlalu sering mengerjakan hal-hal yang kurang produktif selama jam kerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua pegawai dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Budaya organisasi dapat dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola cara-cara berfikir, merasa, menanggapi dalam menuntun pada anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi akan berpengaruh pada perilaku individu serta kelompok di dalam organisasi, serta akan berpengaruh pula terhadap prestasi individu tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif tidaknya pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang penulis lakukan yang menunjukkan masih ada beberapa pegawai yang pulang kantor sebelum jam kerja selesai. Budaya organisasi harus dipelihara agar tercipta suasana kerja dan hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi yang menjadi tanggung jawab bersama seluruh anggota organisasi tersebut.

Dari uraian diatas penulis menduga yang menyebabkan rendahnya kinerja di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat adalah pemberdayaan dan budaya organisasi. Mengingat begitu besar dan pentingnya kinerja pegawai yang tinggi untuk mendukung tercapainya tujuan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat dari permasalahan yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang berkaitan dengan pemberdayaan pegawai dan budaya organisasi. Dengan demikian judul skripsi ini adalah **“Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat terlihat masih belum optimal. Terlihat masih banyak terget yang masih belum tercapai.
2. Pemberdayaan pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat kurang memiliki tanggung jawab terhadap tugas pokoknya hal ini dapat dilihat dari hasil kerjanya yang tidak memuaskan, terlalu sering mengerjakan hal-hal yang kurang produktif selama jam kerja.
3. Pemahaman budaya organisasi setiap pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat masih rendah.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas bahwa banyak faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai memiliki pengaruh besar terhadap jalannya roda organisasi, semakin tinggi kinerja pegawai, maka semakin baik jalannya organisasi. Untuk meneliti semua faktor tersebut tidaklah mungkin peneliti lakukan dalam waktu yang terbatas. Penelitian ini tidak akan melibatkan semua faktor dan karena itu peneliti membatasinya hanya meneliti dua faktor saja yaitu faktor pemberdayaan pegawai dan budaya organisasi yang akan dilihat kaitanya dengan kinerja pegawai. Karena faktor tersebut yang paling banyak ditemui permasalahan di lapangan, pemilihan kedua faktor tersebut didasarkan pada fenomena yang lebih dominan terjadi di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat ?
2. Bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah mengungkapkan:

1. Pengaruh Pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat

2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1. Bagi penulis, yaitu sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan untuk menambah pengalaman yang penting dalam menerapkan ilmu manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Organisasi, sebagai pedoman bagi organisasi untuk melihat dan mengevaluasi seberapa besar pengaruh pemberdayaan pegawai dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Dan 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

Kinerja merupakan sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atas kemampuan kerja. Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai “(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja”. Sehingga berbagai pihak cenderung memberikan pandangan kata kinerja dengan ‘*performance*’ dalam bahasa Inggris. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

a. Pengertian Kinerja

Sedarmayanti (2011:357) memberikan arti kinerja, kinerja berasal dari kata *job performance*, disebut juga *actual performance*/ prestasi kerja/ prestasi sesungguhnya yang telah dicapai karyawan. *Kinerja merupakan performace atau unjuk kerja, kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil untuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (Suwatno dan Donni, 2011:215).*

Menurut Prawirosentono (Sutrisno, 2011:171) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Tika (2010:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan Wirawan (2009:6) mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Selanjutnya Sinambela (2012:136). “Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu”. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Yuniarsih dan Suwatno (2011:161) menegaskan bahwa kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya.

b. Pentingnya Kinerja

Kinerja pegawai perlu menjadi perhatian suatu organisasi karena merupakan salah satu syarat utama bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu peningkatan kinerja pegawai harus selalu dilakukan secara terus menerus. Menurut Robert (Fadzilah, 2006:13) kinerja karyawan mengacu kepada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja yang tinggi terutama dimasukkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dua tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja: tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan, termasuk terutama menyelesaikan aspek-aspek teknis pekerjaan. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antar personal dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri (Sutrisno, 2011:170).

Pengembangan pegawai berbasis kompetensi merupakan salah satu upaya yang dapat meningkatkan kinerja, karena pengembangan pegawai berbasis kompetensi merupakan wujud perhatian dan pengakuan pimpinan kepada pegawai yang menunjukkan kemampuan kerja,

kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja. Pegawai yang mempunyai kompetensi yang baik akan mampu melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik sehingga kinerja juga akan baik.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mahmudi (2007:20) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu 1) personal atau individual, 2) kepemimpinan, 3) tim atau kerjasama, 4) sistem kerja, dan 5) konstektual (situasional).

Ruky (2002:7) mengidentifikasi faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan dimensi kinerja
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Menurut Prawirosentono (Sutrisno, 2011:176), faktor-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 ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan 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.

d. Indikator Kinerja

Ada beberapa pengukuran kinerja karyawan menurut Wirawan (2009: 91) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja; pertimbangan volume prestasi kerja
2. Kualitas kerja; pertimbangan keakuratan, ketepatan, kerapian dan kelengkapan dalam melaksanakan kewajiban
3. Dapat dipercaya; pertimbangan dapat dipercayanya karyawan untuk memenuhi komitmen kerja
4. Inisiatif; pertimbangan kemandirian, penggunaan akal, dan kemauan untuk menerima tanggung jawab
5. Adaptabilitas; pertimbangan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
6. Kerja sama; pertimbangan dalam kemampuan bekerja sama dengan orang lain.

Sedangkan menurut Ruky (2002: 49) untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Kuantitas pekerjaan; bagaimana menghitung kuantitas pekerjaan dalam periode waktu tertentu
- b) Kualitas hasil kerja; bagaimana mengukur kualitas hasil kerja, tentunya ketepatannya (akurasi), ketelitian dan tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan
- c) Kejujuran; jujur berarti mau berterus terang, yaitu tidak munafik dan mengatakan apa adanya
- d) Ketaatan; ketaatan pada apa, atau siapa, pada aturan atau pada atasan, apabila keharusan untuk taat ini memang penting sekali

- e) Inisiatif; untuk melakukan apa, banyak pekerjaan yang justru melarang orang yang memegangnya agar tidak mengambil inisiatif sendiri
- f) Kecerdasan; apa ukurannya, apakah tingginya patokan Kecerdasan (IQ). Bila ya, seharusnya IQ sudah diukur pada waktu seorang karyawan mengikuti proses seleksi.

Kalau ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja pegawai tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah proses dan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

2. Pemberdayaan Pegawai (*Empowerment*)

a. Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan secara estimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Pemberdayaan dalam bahasa Inggris disebut dengan *empowerment*. Ahli lain menyatakan bahwa secara etimologis pemberdayaan berasal dari kata *power* yang berarti kekuasaan, yaitu kemampuan untuk mengusahakan agar sesuatu itu terjadi ataupun tidak sama sekali (Suwatno, dkk. 2011:182).

Sementara itu, Newstrom dan Davis (Wibowo, 2012:415) mengatakan bahwa pemberdayaan merupakan setiap proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pekerja melalui saling menukar informasi yang relevan dan kekuatan tentang pengawasan atas faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Selanjutnya menurut Wibowo (2012:414) pemberdayaan merupakan kontinum antara keadaan pekerja yang tidak mempunyai kekuatan untuk mempertimbangkan bagaimana mengerjakan pekerjaan, sampai pada keadaan dimana pekerja memiliki kontrol sepenuhnya atas apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Pemberdayaan juga diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk menggerakkan kekuatan, tenaga dan pengaruh terhadap orang lain sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pemberdayaan pegawai merupakan suatu langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengoptimalkan pegawai sehingga mampu memberikan kinerjanya dengan baik sampai akhirnya dapat mempersembahkan pelayanan yang lebih efektif dan efisien. Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan melalui penggerakan atau pengaktifan seluruh komponen atau potensi yang dimiliki oleh pegawai dengan memberikan kekuasaan dan kewenangan yang seluas-luasnya sehingga dapat menunjang kinerja pegawai.

b. Tujuan Pemberdayaan Pegawai

Tujuan pemberdayaan pegawai pada dasarnya adalah untuk memperbaiki keefektifan kerja organisasi kantor, dimana melalui proses pemberdayaan ini pegawai mempunyai kebebasan dalam pelaksanaan tugas, tanggung jawab, serta dalam pengambilan keputusan sehingga pegawai dapat lebih berkarya dengan inisiatif dan kreatifitasnya dalam mengembangkan mutu organisasi kantor.

Menurut Sedarmayanti (2011:233) pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak percaya, mungkin dilakukan. Akibatnya terjadi kepuasan kinerja; kerja sama lebih dekat dengan orang lain; bekerja dengan tujuan yang lebih jelas; mendapat prestasi bila tujuan tercapai. Bagi organisasi, pemberdayaan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakat secara penuh. Melalui pemberdayaan pegawai untuk mampu menciptakan kondisi profesionalisme dalam menjalankan tugas dan perannya.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberdayaan adalah a) menciptakan kemandirian dan kepercayaan diri anggota organisasi. Kepercayaan dan kemandirian dalam menghadapi tantangan, b) memiliki kegesitan dan proaktif. Pemberdayaan pegawai dapat menciptakan kegesitan dan memiliki daya dorong untuk aktif di dalam suatu kegiatan organisasi, c) memiliki pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan merupakan suatu keterampilan dalam melaksanakan suatu kegiatan dan

akan mendapatkan hasil yang lebih menguntungkan, d) kepatuhan dan kesadaran. Dalam kehidupan manusia senantiasa diatur oleh suatu ketentuan hidup yang perlu ditaati dan sadar untuk menciptakan keteraturan dan keharmonisan baik dalam kegiatan maupun dalam pergaulan.

c. Model Pemberdayaan

Menurut Khan dalam Suwatno, dkk. (2011: 183) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi.

1. Keinginan (*desire*)

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Yang termasuk hal ini antara lain:

- a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang
- b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja
- d. Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*)

2. Kepercayaan (*trust*)

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diri antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain:

- a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja
- c. Menyediakan pelatihan yang mencakupi bagi kebutuhan kerja
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih karyawan
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup

3. Yakin (*confident*)

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *Confident* antara lain:

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan
- b. Menggali ide dan sasaran kepada karyawan
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departement

- d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik

4. Kredibilitas (*credibility*)

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat hingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal yang termasuk *Credibility* antara lain:

- a. Memandang karyawan sebagai partner strategis
- b. Peningkatan target disemua bagian pekerjaan
- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. Akuntabilitas (*accountability*)

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk dalam *Accountability* antara lain:

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas

- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran
 - d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerja
 - e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*
6. Komunikasi (*communication*)

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *Communication* antara lain:

- a. Menetapkan kebijakan *open door communication* (membuka pintu komunikasi)
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
- c. Menciptakan kesempatan untuk *crosstraining* (menyeberangi pelatihan)

d. Pengaruh Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Pemberdayaan merupakan cara baru yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan menghemat biaya serta bertambahnya efektivitas juga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi. Selain itu pemberdayaan juga bermanfaat untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan yang disesuaikan dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Di dalam pemberdayaan harus memperkuat potensi atau daya

yang dimiliki oleh setiap pegawai, agar lebih berkembang dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya, dan menggali terus semua kemampuan yang ada agar setiap pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditentukan, sehingga dapat membangun pegawai yang berkualitas.

Melalui pemberdayaan pegawai pimpinan dituntut untuk memberikan kepercayaan yang lebih besar pada kecakapan dan pengetahuan pegawai, dan meniadakan rintangan-rintangan yang pikirannya menghalangi untuk menggunakan kecakapan dan keterampilan mereka. Yang hasilnya adalah terbangunnya suatu sistem kerja dimana pegawai menjadi sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan secara penuh, dapat diandalkan dan memenuhi standar kualitas yang ada.

Conger dan Kanungo (1988) dalam Supriyadi (2005) mengatakan pemberdayaan karyawan telah dilaporkan sebagai teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Selain itu pimpinan dituntut untuk selalu menghargai setiap hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, dan menerima setiap gagasan-gagasan yang dimunculkan oleh pegawai dalam setiap menyelesaikan persoalan-persoalan pekerjaan.

Apabila pemberdayaan pegawai berjalan dengan baik, maka organisasi akan mendatangkan keuntungan kompetitif, yaitu pimpinan dan pegawai akan merasakan kepuasan pribadi yang lebih besar dalam

bekerja. Selain itu organisasi akan mendapatkan keuntungan yang berdasarkan kepada biaya yang relatif besar.

Setelah mengetahui arti dari pemberdayaan pegawai dan kinerja, maka keduanya mempunyai hubungan yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Hal ini terlihat jika pemberdayaan pegawai merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Budaya organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dan teori organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja staf. Manajemen sumber daya manusia melihat budaya organisasi dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi melihat Budaya Organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Menurut Wibowo (2011:19) mengemukakan budaya organisasi adalah “filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi”.

Sobirin (2009:13) menyimpulkan budaya organisasi sering dipahami sebagai satu set nilai, keyakinan, pemahaman dan norma perilaku yang dipahami dan dipraktikkan secara bersama-sama oleh karyawan. Budaya organisasi biasanya tidak tertulis tetapi keberadaannya di dalam organisasi tidak bisa disangsikan. Budaya organisasi ini kadang-kadang muncul/dinyatakan dalam bentuk slogan,

upacara-upacara yang dilakukan oleh organisasi, sejarah organisasi, cara berpakaian karyawan atau tata ruang perkantoran.

Schein dalam Arif (2010:30) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi. Definisi Schein ini mengilustrasikan bahwa budaya mencakup asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota organisasi yang kemudian dikembangkan di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Rivai (2008:432) mengemukakan bahwa budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi yaitu :

- 1) Menetapkan tapal batas, dalam arti menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
- 2) Memberikan ciri-ciri identitas bagi anggota organisasi
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu
- 4) Meningkatkan kemantapan sistem sosial

5) Memadukan dan membentuk sikap anggota organisasi (budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali).

Menurut Tika (2010:14) mengatakan fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan
- e. Sebagai integrator
- f. Membentuk perilaku bagi para karyawan
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan
- i. Sebagai alat komunikasi
- j. Sebagai penghambat berinovasi

Dalam konteks di atas budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku bagi warga organisasi dalam melaksanakan tugas masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian jelas bahwa budaya organisasi ini memiliki arti penting bagi seluruh pegawai.

c. Indikator Budaya Organisasi

Rivai (2008:434) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- (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 detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapakan 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.

d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu organisasi/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan organisasi dan bekerja untuk mencapainya.

Shein (1991) dalam Supriyadi (2005) budaya suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Dalam penelitian Wibowo

(2011:363) membuktikan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi. Namun, tidak semua perubahan budaya memberikan hasil apabila tidak dilakukan dengan baik.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang terkait dengan kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya, antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Supriyadi, (2005) tentang “Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bina Guna Kimia) ”. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwa kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bina Guna Kimia.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Arif, (2010) tentang “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)”. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Cabang Semarang.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Fadzilah, (2006) tentang “Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan *Self Of Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah

Pemasaran Semarang). Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa secara individu (parsial) maupun bersama-sama (simultan) variabel pemberdayaan karyawan dan *self of efficacy* terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosoro Wilayah Pemasaran Semarang. Besarnya pengaruh ketiga variabel tersebut secara simultan adalah sebesar 47,3 %.

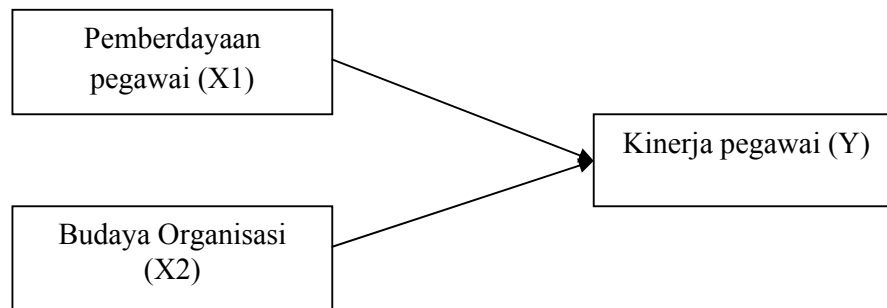
4. Penelitian yang dilakukan oleh Widodo dan Kamilah (2011) tentang hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajemen bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajemen. Ini berarti adanya hubungan yang searah dimana apabila budaya organisasi dan komitmen organisasi ditingkatkan maka kinerja manajemen juga akan meningkat. Sedangkan pada *locus of control* memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

C. Kerangka Konseptual

Variabel dari pemberdayaan pegawai dan budaya organisasi merupakan variabel bebas yang berkemungkinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara variabel X dan Y sebab akibat dimana ada variabel yang mempengaruhi dan variabel yang menerima akibatnya atau dipengaruhi.

Variabel pemberdayaan pegawai dan budaya organisasi merupakan variabel independen/sebab. Sedangkan kinerja pegawai merupakan variabel dependen/akibat.

Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Pemberdayaan pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Propinsi Sumatera Barat.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Propinsi Sumatera Barat.

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 pemberdayaan pegawai dan budaya organisasi terhadap variabel terikat kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel pemberdayaan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat. Hal ini berarti semakin meningkat pemberdayaan pegawai maka semakin meningkat pula kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat.
2. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat. Hal ini berarti semakin meningkat budaya organisasi maka semakin meningkat pula kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat.

B. Saran

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

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kelautan dan perikanan Provinsi Sumatera Barat, disarankan lebih meningkatkan pemberdayaan pegawai, yaitu memberikan penghargaan atas apa yang dicapai pegawai, bersikap jujur dan terbuka kepada bawahan, bersedia mengambil sikap positif dalam semua tindakan, mampu memberikan dorongan, pembinaan dan kerjasama yang baik kepada pegawai. Karena apabila pemberdayaan pegawai ditingkatkan, kinerja pegawai pun akan meningkat.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kelautan dan perikanan Provinsi Sumatera Barat, perlu ditingkatkan lagi budaya pegawai terhadap organisasi. Yaitu lebih mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi dengan cara menetapkan terlebih dahulu budaya terhadap nilai dalam organisasi, membangun keterpaduan visi dan misi sebagai dasar nilai dan sikap sekaligus tujuan yang ingin dicapai oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat, memberikan bantuan kepada pegawai yang memiliki masalah dalam pekerjaannya, membangun rasa memiliki organisasi pada pegawai agar tercipta kerja tim yang baik serta memberikan kepercayaan pada pegawai untuk meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi agar pegawai mau menerima semua jenis tugas yang diberikan dan terus bekerja untuk organisasi. Apabila budaya organisasi pada pegawai meningkat, kinerja pegawai pun akan meningkat.

3. Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Barat hendaknya menyelenggarakan rapat staf secara rutin setiap tahun yang melibatkan seluruh pegawai baik formal maupun informal untuk membahas permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan mencari solusi dari permasalahan-permasalahan tersebut. Hasil rapat ini dapat dijadikan acuan dalam pembuatan prosedur kerja.
4. Guna meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, maka dalam pelaksanaan pemberdayaan pegawai mengarah kepada pendidikan dan pelatihan, seperti pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing, agar pegawai dapat meningkat pengetahuan dan keterampilannya, dengan demikian kinerja pegawai akan meningkat.
5. Selama penelitian berlangsung peneliti banyak mengalami kendala sehingga secara langsung maupun tidak langsung membawa pengaruh terhadap hasil penelitian, hal ini disebabkan oleh keterbatasan yang berasal dari peneliti sendiri maupun dari luar peneliti. Keterbatasan tersebut bisa berupa kuesioner, sampel serta dana.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Rusdan. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang). Skripsi: UNDIP Semarang.
- Fadzilah, Ari. 2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self Of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan* (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Volume 3, Nomor 1, Januari, Tahun 2006 : 12-26.
- Idris. 2007. *Aplikasi Model Analisis Data Kuantitatif dengan Program SPSS*. FE:UNP.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta :PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siregar, Sofyan. 2013. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Supriyadi, Andhi. 2005. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi Empiris pada PT. Bina Guna Kimia). Tesis: MM UNDIP Semarang.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana.