

**PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN BUDAYA
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN
PENGELOLAAN KEUANGAN DAN
ASET DAERAH (BPKAD) KOTA
BATU JAWA TIMUR**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

AGUS SAPUTRA
NPM. 141070022

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
YOGYAKARTA
2014**

**PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN BUDAYA
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN
PENGELOLAAN KEUANGAN DAN
ASET DAERAH (BPKAD) KOTA
BATU JAWA TIMUR**

SKRIPSI

**Diajukan guna untuk memenuhi persyaratan untuk mendapatkan gelar
Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta**



Disusun Oleh :

AGUS SAPUTRA
NPM. 141070022

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
YOGYAKARTA
2014**

Skripsi Berjudul

**PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN PENGELOLAAN
KEUANGAN DAN ASET DAERAH (BPKAD)
KOTA BATU JAWA TIMUR**

Disusun Oleh:

AGUS SAPUTRA
NIM.141070022

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 22 Agustus 2014
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

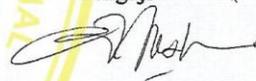
Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji
/ Pembimbing Utama I



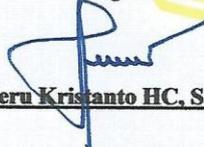
Dr. Winarno, M.M

Penguji



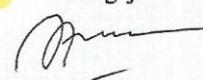
Dra. Anis Siti Hartati, M.Si

Penguji
/ Pembimbing Utama II



R. Heru Kristanto HC, S.E., M.Si

Penguji



Dra. Sri Kusujaniatun, M.Si

Mengetahui
UPN "Veteran" Yogyakarta
Fakultas Ekonomi
Jurusan Manajemen
Ketua



Hasa Nurrohim KP., S.E., M.Si
NPY. 2 7011 98 0187 1

MOTTO

Selalu berusaha walaupun terus mengalami kegagalan,

Tetapi kegagalan bukanlah berarti kekalahan...

Jika hari ini ada kekecewaan,,,

belum tentu akan berulang pada hari esok..

Belajarlah dari kegagalan dan kekecewaan itu, dan nikmati

semua prosesnya karena disitulah kebahagiaan

sesungguhnya...

Tetap terus berusaha dan semangat dalam menjalani

kehidupan demi meraih kesuksesan...

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan TerUntuk:

Allah SWT atas segala Rahmat, Berkah dan HidayahNYA

Bapak dan Mamak atas kasih sayang yang tulus, doa, cinta, suport dan perhatian yang terus mengalir.

Susita (kakak) dan Amrizal Saputra (adk) yang telah banyak memberi inspirasi, doa, perhatian, suport dan nasehat yang bijak,

Bapak Edi dan Ibu Yo atas kasih sayang yang tulus, do'a, support dan perhatian yang terus mengalir.

Keluarga besar yang menjadi motivasiku untuk terus maju dan semangat menggapai cita-citaku.

ABSTRAKSI

AGUS SAPUTRA, Pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur, (Dibimbing oleh Dr. Winarno, M.M dan R. Heru Kristanto HC, S.E., M.Si)

Dalam pelaksanaan tugas pokok pegawai, dibutuhkan profesionalisme seluruh pegawai, sehingga mampu melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan dengan sebaik-baiknya, terutama fungsi pelayanan kepada masyarakat. Namun pada pelaksanaannya tidak semuanya berjalan dengan baik, dikarenakan beberapa permasalahan pada pegawai yang membuat tugas para pegawai sering tidak terselesaikan dengan baik. Dengan adanya permasalahan tersebut maka perlu diteliti lebih lanjut. Mengingat pemberdayaan dan budaya organisasional merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, maka untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dirumuskan pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai BPKAD Kota Batu, (2) untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai BPKAD Kota Batu secara parsial, (3) untuk mengetahui salah satu variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai BPKAD Kota Batu.

Penelitian dilakukan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) yang berlokasi di Kota Batu Jawa Timur. Pengambilan data dilakukan mulai tanggal 21 Maret 2014 hingga tanggal 2 Mei 2014. Data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data primer. Metode pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan metode regresi linier berganda dan bantuan program statistic computer SPSS *for Windows Release 16,00*.

Hasil analisis regresi linier berganda untuk hasil uji-F diketahui bahwa nilai probabilitas (P Value) sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari taraf signifikan 5% atau ($\alpha=0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dan budaya organisasional mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur. Dari hasil analisis tersebut didapat nilai multiple R sebesar 0,761 yang menunjukkan adanya pengaruh secara serentak antara pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja sebesar 76,1%. Pengaruh ini cukup erat karena besarnya koefisien tersebut mendekati angka 100% atau 1 (satu) dan sisanya sebesar 23,9% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Untuk hasil uji-t diketahui bahwa nilai probabilitas (P Value) sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari taraf signifikan 5% atau ($\alpha=0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan dan budaya organisasional berpengaruh secara terpisah (Parsial) terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu Jawa Timur.

Kata kunci: pemberdayaan, budaya organisasional, kinerja pegawai.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirohim.....

Alhamdulillah, segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya. Shalawat beriring salam tercurah kepada penjunjung alam Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **”Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur”**. Dan dibuat untuk memenuhi syarat gelar sarjana Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Yogyakarta.

Dalam penyelesaian laporan ini penulis banyak menerima bantuan, baik berupa dorongan, semangat, maupun sumbangan pikiran dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bpk. Dr. Winarno, M.M selaku pembimbing satu yang telah bersedia meluangkan waktu ditengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan dan selalu *mensupport* penulis.
2. Bpk. R. Heru Kristanto HC, S.E., M.Si selaku pembimbing dua yang telah bersedia meluangkan waktu ditengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan dan selalu *mensupport* penulis.
3. Ibu Dra. Anis Siti Hartati, M.Si dan Ibu Dra. Sri Kusujaniatun, M.Si selaku tim penguji yang memberikan berbagai masukan dan kritik bagi kesempurnaan penulisan skripsi.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, yang telah banyak membantu penulis.
5. Pimpinan dan staf pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur yang telah banyak membantu dan mendukung penulis.

6. Kepada kedua orang tua penulis yang senantiasa mendo'akan, mencurahkan kasih sayang, dan selalu memberikan semangat yang tak ternilai besarnya.
7. Andari yang senantiasa memberikan do'a, support, dan bantuan untuk penulis.
8. Warga asrama Bengkalis yaitu Boy sebagai ketua asrama, Mustopa, Rahim, Amin, Noli, dan lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
9. Terimakasih buat semua teman-teman Jurusan Manajemen Angkatan 2007-2010.
10. Semua pihak yang penulis tidak bisa menyebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan dalam penulisan skripsi ini.

Semoga semua bantuan, bimbingan, dorongan, saran-saran, amal kebaikan yang telah diberikan mendapat imbalan rahmat dari Allah SWT. Dengan keterbatasan ilmu dan pengalaman yang dimiliki, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan.

Demikian yang dapat penulis sampaikan, semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca, terutama bagi kami sebagai penulis. Mohon maaf atas segala kekurangan. Mari kita berjuang untuk menatap masa depan yang gemilang, semoga senantiasa bahagia hidup di dunia maupun di akirat kelak. Amin.

Yogyakarta, 22 Agustus 2014

Penulis

DAFTAR ISI

| | | |
|-----------------------------------|-------|------------|
| ABSTRAK | | i |
| KATA PENGANTAR | | ii |
| DAFTAR ISI | | iv |
| DAFTAR ISI GAMBAR | | v |
| DAFTAR ISI TABEL | | vi |
| DAFTAR LAMPIRAN | | vii |
| | | |
| BAB I PENDAHULUAN | | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | | 1 |
| B. Rumusan Masalah | | 6 |
| C. Tujuan Penelitian | | 6 |
| D. Manfaat Peneletian | | 7 |
| | | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | | 8 |
| A. Landasan Teori | | 8 |
| B. Penelitian Terdahulu | | 20 |
| C. Hubungan Antar Variabel | | 23 |
| D. Kerangka Penelitian | | 24 |
| E. Hipotesis | | 26 |
| | | |
| BAB III METODE PENELITIAN | | 27 |
| A. Rancangan Penelitian | | 27 |

| | |
|--|-----------|
| B. Obyek dan Waktu Penelitian..... | 27 |
| C. Populasi dan Sampel | 28 |
| D. Jenis Data Penelitian | 28 |
| E. Prosedur Pengambilan Data..... | 29 |
| F. Klasifikasi Variabel Penelitian..... | 29 |
| G. Defenisi Operasional Variabel..... | 29 |
| H. Skala Pengukuran | 32 |
| I. Uji Validitas dan Reliabelitas..... | 33 |
| J. Teknik Analisis Data | 37 |
| BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN | 43 |
| A. Karakteristik Responden | 44 |
| B. Analisi Data | 46 |
| C. Uji Hippotesis | 51 |
| D. Pembahasan | 55 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 57 |
| A. Kesimpulan | 57 |
| B. Saran | 58 |

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR ISI GAMBAR

| | |
|---|-----------|
| Gambar 2.1 Model Penelitian Pengaruh Pengembangan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai | 25 |
|---|-----------|

DAFTAR ISI TABEL

| | | |
|--|-------|-----------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | | 19 |
| Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian | | 22 |
| Tabel 3.1 Waktu Penelitian | | 27 |
| Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas | | 35 |
| Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas | | 37 |
| Tabel 4.1 Karakteristik Tingkat Pendidikan | | 44 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Jenis Kelamin | | 45 |
| Tabel 4.3 Penilaian Responden Pada Variabel Pemberdayaan..... | | 46 |
| Tabel 4.4 Penilaian Responden Pada Variabel Budaya Organisasional.... | | 47 |
| Tabel 4.5 Penilaian Responden Pada Variabel Kinerja | | 48 |
| Tabel 4.6 Hasil Regresi Linier Berganda | | 50 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|--|-------|-----------|
| Lampiran 1 : Surat Keterangan Penelitian | | 1 |
| Lampiran 2 : Kuesioner | | 3 |
| Lampiran 3 : Uji Validitas dan Uji Reliabilitas | | 8 |
| Lampiran 4 : Rekapitulasi Data Penelitian | | 12 |
| Lampiran 5 : Hasil Regresi Linier Berganda | | 24 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bangsa Indonesia memiliki jumlah sumber daya manusia yang cukup besar untuk dikerahkan, berguna mendukung pembangunan nasional disegala bidang dan sisi lain. Hal ini juga dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan banyak pihak khususnya bagi peningkatan kualitas manusia Indonesia seutuhnya sebagai sumber daya pembangunan. Dalam organisasi pemerintahan maupun swasta, peran sumber daya manusia sangat penting karena suatu organisasi swasta maupun pemerintah berkembang dan maju karena sumber daya manusia. Begitu juga pada pemerintahan, jika kinerja pegawainya tidak maksimal maka kemampuan dan mutu pelayanan tidak akan tercapai dengan baik.

Pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerja yang optimal dengan melakukan pemberdayaan aparatur pemerintah untuk lebih profesional, responsif, dan transparan guna mendukung kelancaran tugas dan fungsi penyelenggara pemerintahan dan pembangunan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Pemerintah daerah kota batu memahami akan pentingnya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan berpendidikan, guna meningkatkan mutu pelayanan masyarakat dan pengawasan yang baik, dengan memahami pentingnya SDM, diharapkan kinerjanya dapat di tingkatkan.

Pemerintahan Daerah Kota Batu memiliki beberapa dinas salah satunya Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Batu (BPKAD). Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Batu (BPKAD), merupakan instansi pemerintah yang mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah yang meliputi penyusunan rencana APBD, penetapan APBD, pelaksanaan APBD, perubahan APBD, penatausahaan APBD, akuntansi keuangan dan aset daerah, pertanggungjawaban pelaksanaan APBD. Untuk itu diperlukan kinerja yang baik dari pegawai, mengingat pengelolaan keuangan dan aset daerah merupakan hal yang penting untuk kemajuan pembangunan daerah tersebut.

Pelaksanaan tugas pokok pegawai, dibutuhkan profesionalisme seluruh pegawai, sehingga mampu melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan dengan sebaik-baiknya, terutama fungsi pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, kinerja pegawai perlu ditingkatkan dan dioptimalkan. Kondisi nyata yang terjadi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, tampak pada gejala berikut, diantaranya (1) seringnya pegawai keluar pada jam kerja, dan (2) kurangnya pemberdayaan para pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal dalam mencapai misi yang diharapkan dalam pelayanan masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang telah dilakukan, didapat bahwa sebagian besar pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu merasa kurangnya perhatian atasan

yang berpengaruh pada komunikasi antara atasan dan bawahan, sehingga mempengaruhi sikap pegawai. Hal ini terlihat dengan seringnya pegawai keluar pada jam kerja, dan tidak jarang pegawai keluar dan tidak kembali lagi ke kantor, Sehingga tugas mereka sering tidak terselesaikan dengan baik. Beberapa pegawai merasa tidak mendapatkan keadilan, dengan adanya perhatian berlebihan atasan ke beberapa pegawai tertentu sehingga mempengaruhi rasa percaya diri pegawai terhadap kemampuan yang ia miliki. Menurut Gibson (1987), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya ialah faktor psikologi yaitu, sikap, persepsi, kepribadian, peran, dan motivasi. Pada kasus di atas sikap pegawai yang terlihat masuk kedalam faktor psikologi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja merupakan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dengan lingkungan yang berada di dekatnya, meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik (Nagara, 2002). Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memberdayakan pegawai, yaitu dengan memberikan otoritas yang lebih tinggi, serta mengoptimalkan kemampuannya. Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan dengan (1) pemberian tanggung jawab yang lebih besar, (2) mengikut sertakan dalam pengambilan keputusan, (3) pemberian pekerjaan yang menantang dengan identitas

yang jelas, (4) memberikan kesempatan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki.

Pemberdayaan pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah Kota Batu masih belum terlihat diantaranya, pegawai jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan beberapa pegawai merasa kurang di beri kesempatan, kepercayaan dan tanggung jawab.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah otoritas dalam membuat keputusan di area tanggung jawab seseorang tanpa meminta persetujuan orang lain dan mampu membuat keputusan serta memiliki kekuasaan untuk diimplementasikan. Dengan diberdayakannya karyawan akan mampu mengoptimalkan kemampuannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya. Pemberdayaan yang dilakukan pada pegawai diharapkan dapat memaksimalkan kemampuan setiap individu atau pegawai agar pegawai merasa lebih mampu menyelesaikan tugas dengan cakap. Hal ini berguna untuk meningkatkan motivasi dan tanggung jawab kerja pegawai, sehingga kinerja dan produktivitas pegawai meningkat. Peningkatan mutu aparatur negara menjadi tuntutan untuk kelancaran penyelenggaraan tugas pelayanan masyarakat dan pengawasan. dimana salah satu ukurannya adalah kinerja. Untuk mengetahui penurunan kinerja pegawai, maka harus di kaji faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi variabel kinerja.

Robbins (2001) mendefinisikan budaya organisasional sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi

yang membedakan organisasi itu dari lainnya. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Selanjutnya dikatakan bahwa suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan-dorongan inilah yang menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu, yang jika tercapai, akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan sehingga pegawai mampu memahami tujuan organisasi dan meningkatkan komitmen mereka pada pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, dinyatakan bahwa pemberdayaan dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (Waruwu, Maharani dan Saputro, 2013).

Dengan melakukan Pemberdayaan terhadap aparatur pemerintah dan di dukung budaya organisasional yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Mengingat variabel pemberdayaan dan budaya organisasional merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi supaya lebih profesional, responsif, dan transparan guna mendukung kelancaran dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggara pemerintahan dan pembangunan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Berdasarkan permasalahan yang ada maka penulis ingin mengkaji lebih lanjut Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasional Terhadap

Kinerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu, Jawa Timur.

B. Rumusan Masalah

Dari paparan latar belakang masalah di atas penulis merumuskan beberapa hal yang menjadi obyek permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yakni:

1. Apakah pemberdayaan dan budaya organisasional secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah pemberdayaan dan budaya organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Variabel mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui salah satu Variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

D. Manfaat Penelitian

1. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi dan pemikiran kepada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam mengelola pegawai. Di samping itu perlu disadari pentingnya aspek-aspek *esensial* yang berkontribusi kinerja, di antaranya adalah bagaimana memberdayakan dan menciptakan budaya organisasional yang kondusif dan harmonis.

2. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pemberdayaan, budaya organisasional dan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKAN

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

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

Menurut Mangku Nagara, kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Byars & Leslie (dalam Ekowati, 2001) menyatakan *performance refers to the degree of accomplishment of task that make up individual job*. Dengan

demikian kinerja lebih menekankan pada derajat penyelesaian tugas secara perorangan.

Kinerja dapat diartikan juga adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Nagara 2002). Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik. *Cascio* (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja karyawan yang diperoleh atas tugas-tugasnya yang ditetapkan.

Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktifitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah

ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam waktu tertentu yang di pengaruhi oleh beberapa faktor.

1) Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang.

b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

2) Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individu characteristics (karakteristik individual), organization characteristics (karakteristik organisasi), dan work characteristics (karakteristik kerja).

Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karateristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma, dan nilai dalam kaitanya konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas

kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh:

- a) karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan
- b) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Robbins (2009) Tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia pada umumnya seperti promosi, pemindahan, dan penempatan.
- 2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 3) umpan balik yang diberikan organisasi pada karyawan atas kinerja.
- 4) sebagai dasar pemberian penghargaan. Penilaian manajemen atas kinerja karyawan akan berpengaruh pada apa yang dikerjakan oleh karyawan.

Menurut Syafarudin Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat

evaluation dan development yang bersifat ealuation harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian pemberian kompensasi.
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision.
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi system seleksi.

Sedangkan yang bersifat development penilaian harus menyelesaikan:

1. Prestasi riil yang dicapai individu.
2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja.
3. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

d. Manfaat penilaian kinerja

- 1) Bagi karyawan yang dinilai
 - a) Meningkatkan motifasi.
 - b) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c) Adanya standar hasil yang diharapkan mereka.
 - d) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
- 2) Bagi perusahaan
 - a) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - b) Meningkatkan motivasi secara keseluruhan.

- c) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- d) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

2. Pemberdayaan

a. Pengertian Pemberdayaan

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

Conger & Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah proses meningkatkan keyakinan diri (*self efficacy*) antara anggota-anggota. Pemberdayaan atau *empowerment* adalah membebaskan seseorang dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-idenya dan keputusan-keputusannya, tindakan-tindakannya.

Conger dan Knungo mengembangkan teori pemberdayaan yang memusatkan pada konstruk motivasi dari Alferd Bandura. Mereka menyatakan bahwa pemberdayaan sebaiknya dipahami sebagai peningkatan dalam expektansi upaya kinerja (*effort-performance expectancies*), atau perasaan *self efficacy*. *Self efficacy* menunjuk pada keyakinan dalam kapabilitas seseorang untuk memobilisasi motivasi, sumber-sumber daya kognitif, dan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk mengatasi situasi. Hasil-hasil riset menunjukkan bahwa jika individual meyakini bahwa dirinya dapat melaksanakan aktifitas yang mensyaratkan keahlian, maka kinerja pelaksanaan tugas tersebut kemungkinan akan lebih tinggi.

Conger Dan Kanungo (1988) mengidentifikasi beberapa elemen penting pemberdayaan yaitu:

- a. kondisi-kondisi yang mendorong kondisi psikologis ketidakberdayaan yang mencakup faktor-faktor keorganisasian, seperti buruknya komunikasi, sifat supervise (otoritaria), system ganjaran (ganjaran *non-contingent*), dan *jobs design* (rendahnya kejelasan peran)
- b. startegi manajerial yang memiliki kontribusi terhadap pemberdayaan yang dilaksanakan, seperti tujuan, system umpan balik, dan pemberdayaan pekerjaan.

c. Informasi self-efficacy bagi pegawai yang direkomendasikan, termasuk *enactive attainment*, *vicarious experience*, *verbal persuasion* dan *emotional arousal*

Menurut Conger dan Kanungo, ketiga langkah di atas mendorong penguatan ekspektansi upaya kinerja pegawai, atau keyakinan dalam *self-efficacy*. Hasil keseluruhan adalah semakin kuatnya inisiasi dan *persistence of task related behavior*.

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

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

b. Manfaat Pemberdayaan

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

- 1) **Quality**, Kebanyakan organisasi merasa harus melakukan perbaikan terus menerus untuk dapat kompetitif. Untuk dapat terus menerus melakukan perbaikan, maka yang dapat dilakukan adalah get people to own their job, dan untuk itu dibutuhkan pemberdayaan untuk memotivasi mereka.
- 2) **Innovation**, transfer kekuasaan yang dilakukan melalui pemberdayaan akan menciptakan kreativitas karyawan, karena karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.
- 3) **Staf Loyalty dan Retention**, sejumlah bukti yang kuat menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pemberdayaan secara substansial mampu menurunkan *labor turnover*, meningkatkan produktivitas dan kinerjanya serta pelayanan mereka.
- 4) **The Learning Organization**, adalah sesuatu yang membantu individu mengembangkan perubahan yang bermanfaat, dalam hal perilaku dan keahlian. Pemberdayaan tidak hanya sebagai suatu cara untuk membantu mengarahkan pada learning

organization, tetapi merupakan bagian penting dari *learning organization*. Memberdayakan karyawan seringkali memberikan peran yang secara tradisional tidak terdapat dalam *job description* mereka, misalnya melatih karyawan lain, memberikan saran pada senior, mengikuti seminar, atau bahkan terlibat dalam riset dan pengembangan.

5) *Survival*, manfaat terpenting dalam pemberdayaan adalah agar organisasi tetap survive atau lebih kompetitif.

3. Budaya organisasional

a. Pengertian Budaya organisasional

Budaya organisasional merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini di anut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasional adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi semua individu dan kelompok di dalam organisasi (Harrison & stokes, 1992).

Robbins (2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu system makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Robbins memberikan 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi yaitu :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- 2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian;
- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut,
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya,

7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Robbins (2003) berpendapat bahwa budaya organisasi terbentuk melalui 3 tahapan proses:

- 1) Bermula dari filosofi yang ditetapkan oleh pendiri organisasi seperti tradisi, kepercayaan, dan ideologi.
- 2) Proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi.
- 3) Proses sosialisasi system nilai perusahaan berjalan baik, makna akan terbentuk budaya organisasi.

Gibson (1994) berpendapat bahwa budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kepribadian perusahaan, artinya budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam perusahaan, bagaimana mereka bekerja, memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat kedepan.

Dari berbagai definisi dan konsep-konsep ilmiah tentang budaya organisasional tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional adalah kombinasi ide-ide, adat istiadat, praktek-praktek tradisional dan artian bersama yang membantu pegawai mendefinisikan perilaku normal melakukan pekerjaan bagi setiap orang yang bekerja di dalam organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Table 2.1

| Penelitian Terdahulu | | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|--|
| Nama Peneliti | Judul Penelitian | Subjek Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
| Waruwu, Maharani, dan Saputro (2013) | Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional | seluruh pegawai kantor pengawasan dan pelayanan Bea dan Cukai tipe madaya kudas | Metode kuantitatif dengan analisis regresi liner berganda | menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya pemberdayaan dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pada uji mediasi di mana komitmen organisasional tidak memediasi pemberdayaan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. |
| Magdalena (2012) | Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Di Jurusan Manajemen IBI Darmajaya Bandar Lampung | Seluruh Dosen Pengajar di Jurusan Manajemen IBI Darmajaya Bandar Lampung | Metode kuantitatif dengan persamaan regresi berganda dengan bantuan pengolahan software SPSS | (1)Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti semakin tinggi pemberdayaan dosen, maka akan semakin besar kinerja dosen di Lingkungan IBI Darmajaya. (2) Motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi para dosen, maka akan semakin besar kinerja dosen di Lingkungan IBI Darmajaya. (3) Pemberdayaan dan motivasi kerja dosen berpengaruh positif secara simultan dan signifikan terhadap kinerja dosen. Ini berarti jika ingin meningkatkan kinerja dosen, maka perlu dilakukan perbaikan kualitas pemberdayaan dan motivasi para dosen secara bersama-sama di lingkungan |

IBI Darmajaya.

| Nama Peneliti | Judul Penelitian | Subjek Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|-------------------------------|---|--|---|---|
| Ratnawati, dan Taurisa (2012) | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan | Seluruh Karyawan PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang | Model Persamaan Struktural (<i>Structural Equation Modeling/ SEM</i>) | (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |

Table 2.2
Persamaan dan Perbedaan Penelitian

| Judul penelitian | | Perbedaan | | |
|---|---|--|--|---|
| Penelitian yg sedang diteliti | Penelitian terdahulu | Persamaan | Penelitian yg sedang diteliti | Penelitian terdahulu |
| Pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kota Batu | Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional di kantor pengawasan dan pelayanan Bea dan Cukai tipe madaya kudu (Waruwu, Maharani, dan Saputro, 2013) | <ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas sama-sama menggunakan dua variabel. • Subjek penelitian sama-sama menggunakan tenaga Pegawai Negri Sipil (PNS) | <ul style="list-style-type: none"> • Hanya menggunakan satu variabel terikat yaitu kinerja (Y) | <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan dua variabel terikat, yaitu variabel komitmen organisasional (Y1) dan variabel kinerja (Y2) |
| | Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Di Jurusan Manajemen IBI Darmajaya Bandar Lampung (Magdalena, 2012) | <ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama menggunakan variabel pemberdayaan (X1) • Sama-sama menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat | <ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas terdiri dari Variabel pemberdayaan dan variabel budaya organisasional | <ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas terdiri dari variabel pemberdayaan dan variabel motivasi |
| | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan | <ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat | <ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas terdiri dari Variabel pemberdayaan dan variabel | <ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas terdiri dari variabel budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja |

Kinerja Karyawan di PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang (Ratnawati, dan Taurisa,2012)

- budaya organisasional
- Menggunakan dua variabel terikat, yaitu variabel komitmen organisasional(Y1) dan variabel kinerja (Y2)
 - Hanya menggunakan satu variabel terikat yaitu variabel kinerja (Y)

C. Hubungan Antar Variabel

Menurut Steers (1987), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : (1) kemampuan, kepribadian dan minat kerja, (2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja dan (3) Tingkat motivasi pekerja. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dan budaya organisasi ditengarai juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena salah satu indikator pemberdayaan adalah kemampuan pegawai dalam menerima pendelegasian wewenang dari atasan.

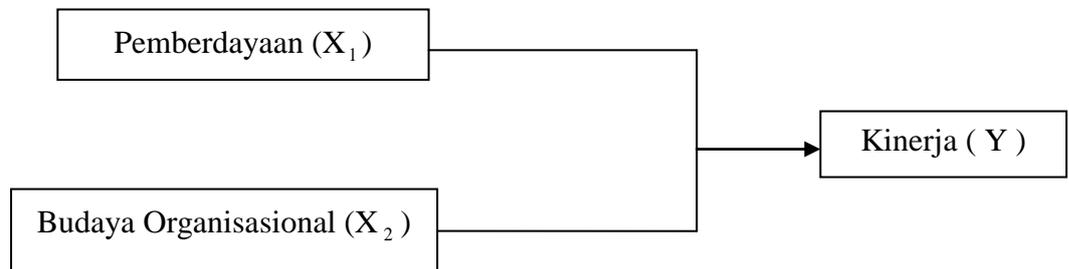
Nurwening (2002) menjabarkan bahwa pemberdayaan merupakan alat penting untuk memperbaiki kinerja bisnis melalui distribusi pembuatan keputusan dan tanggungjawab dengan harapan dapat mendorong keterlibatan karyawan. Hal ini juga dibuktikan oleh Magdalena (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pembayaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Di Jurusan Manajemen

IBI Darmajaya Bandar Lampung. Hasil dari penelitiannya menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti semakin tinggi pemberdayaan dosen, maka akan semakin besar kinerja dosen di Lingkungan IBI Darmajaya.

Optimalisasi hasil pekerjaan perlu dukungan budaya organisasi yang kuat. Dikarenakan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi yang selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi dengan menyatukan norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi agar berperilaku dengan budaya yang telah berlaku dan diterima oleh lingkungannya. Ratnawati dan Taurisa (2012) dalam penelitiannya dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang, menyatakan bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, serta kinerja karyawan. Di mana budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menentukan kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu melakukan upaya untuk memperkuat dan mempertahankan budaya yang sudah ada guna meningkatkan kinerja karyawan PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang.

D. Kerangka Penelitian

Penelitian ini menganalisis bagaimana pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil Kota Batu.



Gambar 2.1

Model Penelitian pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja Pegawai

Dari gambar diatas dapat diketahui variabel pemberdayaan (X₁) dan budaya organisasional (X₂), mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Y), dengan melakukan pemberdayaan dan budaya organisasi yang sehat akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pemberdayaan dapat mempengaruhi kinerja, karena Pemberdayaan pegawai difokuskan ke pegawai, tingkat terbawah dalam setiap organisasi. Jika dalam organisasi tradisional, pegawai tidak diperhitungkan dalam pembagian kekuasaan (*power distribution*), dengan pemberdayaan pegawai, kekuasaan justru digali dari dalam diri pegawai.

Pemberdayaan pegawai adalah pemberian wewenang kepada pegawai untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. Jika pegawai bisa bekerja secara mandiri dan memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan tentang apa yang diakerjakan hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri.

Kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasional, budaya organisasional merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Setiap pegawai yang sedang melakukan pekerjaan selalu membutuhkan ketenangan, konsentrasi, ketelitian, dan ketekunan. Oleh sebab itu budaya organisasional perlu mendapatkan perhatian dan harus tetap dipelihara guna mendukung upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Variable pemberdayaan dan budaya organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja, dengan melakukan pendekatan, memberikan kepercayaan dan tanggung jawab dari atasan ke bawahan akan meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan organisasi.

E. Hipotesis

Menurut Sugiyono (1999) hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan penelitian, kebenaran hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Berdasarkan pokok masalah yang diuraikan, tujuan, manfaat dan judul penelitian serta telaah teori yang mendasarinya, maka dapat disimpulkan rumusan hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara signifikan antara Pemberdayaan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan

Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur.

2. Variable Budaya Organisasional berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode *survey*. Rancangan penelitian kuantitatif menunjukkan adanya proses analisis untuk mengukur, menghubungkan, dan menghasilkan data penelitian berupa angka.

B. Objek dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor Dinas Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu Jawa Timur.

2. Waktu penelitian berlangsung

Tabel 3.1
Waktu Penelitian Berlangsung

| No. | Hari / Tanggal | Waktu/Jam | Kegiatan |
|------------|-----------------------------|------------------|--|
| 1 | 21-03-2014 | 08.00- 10.00 | Penyerahan surat pengantar dari kampus |
| 2 | 24-03-2014/ 01-04-1-2014 | 08.00- 11.30 | Observasi kegiatan pegawai |
| 3 | 07-04-2014/ 11-04-2014 | 10.00- 14.30 | Wawancara pegawai |
| No. | Hari / Tanggal | Waktu/Jam | Kegiatan |
| 4 | 14-04-2014 | 08-00 | Menerima surat balasan dari kantor dinas |
| 5 | 15-04-2014/ 02-05-2014 | 08.00- 13.00 | Penyebaran kuisisioner ke pegawai |

C. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu yang berjumlah 72 orang. Apabila populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil seluruhnya namun jika populasi lebih dari 100 maka sampel yang diambil adalah antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih, tergantung dari kemampuan peneliti (Arikunto, 2002).

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

D. Jenis Data dan Penelitian

Data yang dikumpulkan untuk keperluan penelitian ini dapat digolongkan ke dalam data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari pihak pertama (Umar, 2002). Data diperoleh dari penyebaran kuesioner berupa jawaban-jawaban pernyataan atau pertanyaan tentang Pemberdayaan, Budaya Organisasional dan Kinerja.

E. Prosedur Pengambilan Data

Metode yang dipakai dalam pengumpulan data penelitian adalah metode kuesioner, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebar daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden dengan harapan agar responden memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Umar, 2002).

F. Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel bebas (variabel *independent*) dan variabel terikat (variabel *dependent*).

1. Variabel bebas :
 - a. Pemberdayaan (X_1)
 - b. Budaya organisasional (X_2)
2. Variabel terikat : kinerja (Y)

G. Defenisi Operasional

Sesuai dengan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengemukakan tentang tahap-tahap operasionalnya. Menurut Soehardi Sigit (1999) definisi operasional adalah rumusan yang mengenai kasus atau variabel yang akan dicari untuk dapat ditemukan dalam penelitian dalam dunia nyata, di dunia empiris atau lapangan yang dialami.

1. Variabel Pemberdayaan (X_1)

Conger & Kanungo(1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah proses meningkatkan keyakinan diri (*self efficacy*) antara anggota-anggota. Pemberdayaan atau *empowerment* adalah membebaskan seseorang dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-ide, keputusan-keputusannya, dan tindakan-tindakannya.

Conger Dan Kanungo mengidentifikasi beberapa elemen penting pemberdayaan yaitu:

- a. kondisi-kondisi yang mendorong kondisi psikologis ketidakberdayaan yang mencakup faktor-faktor keorganisasian, seperti buruknya komunikasi, sifat supervise (otoritaria), system ganjaran (ganjaran *non-contingent*), dan *jobs design* (rendahnya kejelasan peran)

- b. strategi manajerial yang memiliki kontribusi terhadap pemberdayaan yang dilaksanakan, seperti tujuan, system umpan balik, dan pemberdayaan pekerjaan.
- c. Informasi self-efficacy bagi pegawai yang direkomendasikan, termasuk *enactive attainment*, *vicarious experience*, *verbal persuasion* dan *emotional arousal*.

2. Variabel Budaya Organisasional (X₂)

Budaya organisasi sebagai suatu system makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya (Robbins, 2001:289). Robbins memberikan 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi yaitu :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*).
- b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*).
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*).
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*).
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*).
- f. Agresifitas (*Aggressiveness*).
- g. Stabilitas (*Stability*).

3. Variabel Kinerja (Y)

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994). Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Keinginan
- c. Lingkungan.

H. Skala Pengukuran

Data yang diperoleh merupakan jawaban dari kuesioner yang telah dibagikan pada para responden. Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, objek, atau kejadian tertentu. Dimana responden diminta memberikan tanggapan pernyataan tentang indikator-indikator kualitas jasa yang dipertimbangkan mahasiswa dalam mendapatkan kepuasan, yaitu :

| | |
|---------------------|-----------|
| Sangat tidak setuju | = 1 (STS) |
| Tidak setuju | = 2 (TS) |
| Ragu-ragu | = 3 (R) |
| Setuju | = 4 (S) |
| Sangat setuju | = 5 (SS) |

Dalam Skala Likert semua jawaban diberikan suatu bobot nilai dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah tertentu. Hasil dari nilai tersebut ditambah kemudian dibagi dengan jumlah pertanyaan dari tiap-tiap variabel untuk mendapatkan nilai rata-rata dari jawaban responden. Nilai rata-rata dari masing-masing jawaban responden dapat dikelompokkan kedalam kelas interval dengan jumlah kelas lima, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum}}{\text{Interval kelas}}$$
$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan rentang skala 0,8 maka numeriknya sebagai berikut :

1. STS = 1,00 – 1,79 artinya persepsi mengenai pemberdayaan, budaya organisasi dan kinerja sangat rendah.
2. TS = 1,8 – 2,59 artinya persepsi mengenai pemberdayaan, budaya organisasi dan kinerja rendah.
3. N = 2,60 - 3,39 artinya persepsi mengenai pemberdayaan, budaya organisasi dan kinerja sangat sedang.
4. S = 3,40 – 4,19 artinya persepsi mengenai pemberdayaan, budaya organisasi dan kinerja tinggi.
5. SS = 4,20 – 5,00 artinya persepsi mengenai pemberdayaan, budaya organisasi dan kinerja sangat tinggi.

I. Uji Validitas dan Reliabelitas

1. Uji Validitas

Validitas adalah taraf sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur yang seharusnya diukur. Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden, kuesioner diukur validitasnya. Pengukuran validitas ini menggunakan rumus korelasi *Pearson (Product Moment Coefficient of Corelation)*, (Sugiyono, 2003) :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{N\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi sederhana antara skor butir (x) dengan variabel (y)

N = jumlah responden

x = skor butir (x) atau item pertanyaan

y = skor total variabel (y) atau tiap responden

Pelaksanaan uji validitas ini menggunakan teknik sekali ukur (*one shot technique*), dimana dengan metode ini kuesioner hanya dibagikan satu kali saja kepada responden. Hal ini dikarenakan untuk menghindari responden memberi jawaban yang sama dari pertanyaan yang diajukan. Hasil jawaban yang diperoleh dari responden sekaligus

akan digunakan sebagai masukan dalam analisis validitas dan reliabilitas.

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hasil uji validitas dengan metode *Pearson Correlation* dapat dilihat Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas

| Variabel | Butir | Rxy | Keterangan |
|--------------------------------|-------|-------|------------|
| Pemberdayaan (X ₁) | X1.1 | 0,390 | Valid |
| | X1.2 | 0,759 | Valid |
| | X1.3 | 0,699 | Valid |
| | X1.4 | 0,644 | Valid |
| | X1.5 | 0,861 | Valid |
| | X1.6 | 0,879 | Valid |
| | X2.1 | 0,901 | Valid |
| | X2.2 | 0,695 | Valid |
| | X2.3 | 0,541 | Valid |
| | X2.4 | 0,649 | Valid |
| | X2.5 | 0,649 | Valid |
| | X2.6 | 0,541 | Valid |
| | X2.7 | 0,890 | Valid |

| | | | |
|---|--------------|------------|-------------------|
| Budaya Organisasional (X ₂) | X2.8 | 0,798 | Valid |
| | X2.9 | 0,789 | Valid |
| | X2.10 | 0,649 | Valid |
| | X2.11 | 0,744 | Valid |
| | X2.12 | 0,734 | Valid |
| | X2.13 | 0,896 | Valid |
| | X2.14 | 0,649 | Valid |
| | X2.15 | 0,851 | Valid |
| | X2.16 | 0,778 | Valid |
| | X2.17 | 0,900 | Valid |
| | X2.18 | 0,895 | Valid |
| | X2.19 | 0,849 | Valid |
| | X2.20 | 0,649 | Valid |
| | X2.21 | 0,805 | Valid |
| | X2.22 | 0,893 | Valid |
| | X2.23 | 0,888 | Valid |
| X2.24 | 0,867 | Valid | |
| X2.25 | 0,721 | Valid | |
| | | | |
| Variabel | Butir | Rxy | Keterangan |
| Kinerja Pegawai (Y) | Y1.1 | 0,761 | Valid |
| | Y1.2 | 0,651 | Valid |
| | Y1.3 | 0,651 | Valid |
| | Y1.4 | 0,704 | Valid |
| | Y1.5 | 0,533 | Valid |
| | Y1.6 | 0,743 | Valid |
| | Y1.7 | 0,722 | Valid |
| | Y1.8 | 0,704 | Valid |
| | Y1.9 | 0,659 | Valid |
| | Y1.10 | 0,625 | Valid |
| | Y1.11 | 0,606 | Valid |
| | Y1.12 | 0,743 | Valid |
| | Y1.13 | 0,688 | Valid |
| | | | |

2. Uji Reliabelitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu tingkat keandalan instrumen. Instrumen yang reliabel artinya instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Sedangkan hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data. Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya apabila dilakukan pengukuran beberapa kali terhadap subjek yang sama hasilnya relatif sama (Azwar, 1999).

Untuk uji Reliabilitas dalam penelitian ini dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* dari hasil pengolahan data dengan *SPSS 16,0 For MS Windows*. Suatu instrumen dapat disebut reliabel apabila memiliki *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,50 (Nunnaly dalam Garendra, 2006). Berikut ini Tabel 3.3 tentang hasil uji reliabilitas instrumen :

Tabel 3.3
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel bebas | A | Keterangan |
|-----------------------------|-------|------------|
| Pemberdayaan (X_1) | 0,882 | Reliabel |
| Budaya Organisasi (X_2) | 0,972 | Reliabel |
| Kinerja (Y) | 0,923 | Reliabel |

J. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis hipotesis 1 dan 2 dalam penelitian ini ialah teknik analisis kuantitatif dengan model analisis regresi linier berganda. Model analisis linier berganda merupakan model regresi berganda sederhana yang dikembangkan untuk menaksir

nilai variabel dependen (Y) dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen X_1, X_2, \dots, X_n . Persamaan umum dalam model regresi linier yang menunjukkan hubungan antara variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X) adalah sebagai berikut (Algifari, 2000).

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut : Membangun persamaan regresi dari variabel dependen dan variabel independen, yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana : Y : Kinerja Pegawai

X_1 : Pemberdayaan

X_2 : Budaya Organisasional

e : Variabel yang tidak diteliti tapi berpengaruh
(dianggap nol)

a : Konstanta

b : Kemiringan permukaan regresi yang menyatakan koefisien regresi dari variable X

Dari perhitungan dengan menggunakan program *SPSS 16,0 For Window*, maka dapat digunakan sebagai dasar untuk menganalisa guna membuktikan uji hipotesis. Uji hipotesis terdiri dari:

1. Uji Serentak (uji F)

Pembuktian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel Pemberdayaan dan Budaya Organisasional secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan Terhadap Kinerja pegawai,

digunakan uji F, yaitu dengan menguji koefisien regresi linier berganda secara serentak, sehingga dapat diketahui signifikan pengaruh dari variabel bebas secara simultan. Uji statistika adalah Uji statistik F dan hipotesis yang diajukan yaitu:

- a) $H_0 : b_1 = b_2 = 0$, yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari variabel-variabel Pemberdayaan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja pegawai sebagai variabel terikat.
- b) $H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$, yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari variabel-variabel Pemberdayaan dan Budaya Organisasional terhadap komitmen karyawan sebagai variabel terikat.

Pengukuran nilai uji F atau variasinya adalah dengan membandingkan nilai probabilitas (P Value) dengan taraf signifikan 5% ($\alpha : 0,05$). Apabila hasil perhitungan dengan bantuan SPSS menunjukkan:

- a) apabila nilai probabilitas (P Value) < dari taraf signifikan 5% ($\alpha : 0,05$) maka H_0 ditolak H_a diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh secara signifikan antara Pemberdayaan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.
- b) apabila nilai probabilitas (P Value) \geq dari taraf signifikan 5% ($\alpha : 0,05$) maka H_0 diterima H_a ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada

pengaruh secara signifikan antara Pemberdayaan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja pegawai.

Untuk menguji ketergantungan linier berganda, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus (Sugiyono,1999:190)

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana: R^2 = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

Pembuktian hipotesis :

- a) H_0 diterima apabila $b_1 = b_2 = 0$, artinya variabel bebas (X_1 dan X_2) secara serentak tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (Y_1)
- b) H_a diterima apabila minimal satu variabel bebas tidak sama dengan nol ($b_1 \neq b_2 \neq 0$) artinya variabel (X_1 dan X_2) secara serentak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (Y_1)

Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisiensi determinasi ganda (R^2) menurut (Algifari, 2000) rumusnya adalah sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{\sum (Y' - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \hat{Y})^2} = \frac{SSr}{SSt} = \frac{1 - SSe}{SSt}$$

Dimana: SSr : Jumlah kuadrat regresi

SSe : Jumlah kuadrat kesalahan

SSt : Jumlah kuadrat total

Determinasi koefisien ganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang ditelitinya terhadap variasi variabel terikat. Jika R diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat, sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati 0), maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisiensi determinasi ganda (R^2) berada 0 sampai 1 atau $0 < R^2 < 1$.

2. Uji Parsial (Uji t)

Pembuktian hipotesis kedua digunakan uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan uji t dengan membandingkan probabilitas

(P Value) dengan taraf signifikan 5% ($\alpha = 0.05$). Apabila hasil pengujian dengan bantuan SPSS menunjukkan :

- a) Jika nilai probabilitas (P Value) < dari taraf signifikan 5% ($\alpha : 0,05$) maka dapat dikatakan bahwa variabel X1 dan X2 berpengaruh terhadap variabel Y secara terpisah (Parsial).
- b) Jika nilai probabilitas (P Value) \geq atau sama dengan dari taraf signifikan 5% ($\alpha : 0,05$) maka dapat dikatakan bahwa variabel X1 dan X2 tidak berpengaruh terhadap variabel Y secara terpisah (Parsial).

3. Variabel Dominan (Koefisien Beta)

Langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah mencari koefisien beta (β) dari masing–masing variabel bebas. Koefisien β ini digunakan untuk mengetahui sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikatnya. Semakin besar β suatu variabel bebas, menunjukkan semakin dominannya variabel bebas tersebut terhadap variabel terikatnya. Variabel bebas yang mempunyai β lebih besar menunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat, jika hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta memiliki nilai β yang paling besar diantara variabel bebas lainnya.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam BAB IV ini merupakan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur. Pembahasan analisis penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yaitu analisis Regresi Linier Berganda dan pengujian hipotesis.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu Pegawai Negeri Sipil di kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur. Dalam penelitian ini disebar 72 kuesioner pada 72 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 72 eksemplar, sehingga respon rate-nya sebanyak 100,0%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 72 kuesioner.

Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (editing), diberi kode (coding), dan ditabulasikan (tabulating). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistic computer SPSS for Windows Release 16.00.

A. Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasar Tingkat Pendidikan

Berdasarkan penelitian, karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini

Tabel 4.1
Karakteristik Tingkat Pendidikan

| Pendidikan Responden | Jumlah | % |
|----------------------|--------|------|
| a. SMU | 16 | 22,3 |

| | | |
|------------|----|------|
| b. Diploma | 20 | 27,8 |
| c. S1 | 23 | 31,9 |
| d. S2 | 10 | 13,9 |
| e. S3 | 3 | 4,1 |
| Jumlah | 72 | 100% |

Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu, Jawa Timur memiliki latar belakang pendidikan S1. hal ini menunjukkan bahwa pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu memiliki kinerja yang baik, dikarenakan dilihat dari latar belakang pendidikan pegawai.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin terdiri dua kategori yaitu laki – laki dan perempuan. Hasil analisis data berdasar karakteristik responden ditunjukkan pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | % |
|---------------|--------|---|
|---------------|--------|---|

| | | |
|------------|----|-------|
| Laki- laki | 44 | 61,1% |
| Perempuan | 28 | 38,9% |
| Jumlah | 72 | 100% |

Untuk karakteristik jenis kelamin di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah Kota Batu, Jawa Timur. Laki- laki sebanyak 44 orang atau 61,1%, dan perempuan sebanyak 28 orang atau 33,9%. Berdasarkan data di atas pegawai terbanyak adalah laki- laki.

B. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

a. Variabel Pemberdayaan

Tabel. 4.3
Penilaian Responden Pada Variabel Pemberdayaan

| Item | Skala Pengukuran Responden | Jmlh | Persentase Pengukuran Responden |
|-------------|-----------------------------------|-------------|--|
|-------------|-----------------------------------|-------------|--|

| | Skala | | | | | | Skala | | | | | |
|----|-------|----|----|----|----|----|-------|------|------|------|------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| P1 | 2 | 25 | 7 | 32 | 6 | 72 | 2,8 | 34,7 | 9,7 | 44,4 | 8,3 | |
| P2 | 0 | 14 | 9 | 38 | 11 | 72 | 0 | 19,4 | 12,5 | 52,8 | 15,3 | |
| P3 | 0 | 4 | 9 | 46 | 13 | 72 | 0 | 5,6 | 12,5 | 63,9 | 18,1 | |
| P4 | 0 | 9 | 2 | 44 | 17 | 72 | 0 | 12,5 | 2,8 | 61,1 | 23,6 | |
| P5 | 0 | 15 | 10 | 35 | 12 | 72 | 0 | 20,8 | 13,9 | 48,6 | 16,7 | |
| P6 | 4 | 15 | 6 | 39 | 8 | 72 | 5,6 | 20,8 | 8,3 | 54,2 | 11,1 | |

Berdasarkan hasil penilaian responden pada tabel. 4.3 didapat bahwa Pegawai Negri Sipil di kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur memiliki informasi tentang self-efficacy yang cukup baik, terlihat pada persentase penilaian responden yang tertinggi yaitu 63,9%. Strategi manajerial yang dimiliki kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur sudah berjalan cukup baik dengan adanya sistem umpan balik dari atasan kepada pegawai-pegawainya. Sistem ini juga mampu memperbaiki Kondisi-kondisi yang mendorong kondisi psikologis ketidakberdayaan mencakup faktor keorganisasian seperti buruknya komunikasi, sifat atasan yang supervise (otoritaria) dan rendahnya kejelasan tentang peran setiap pegawai.

b. Variabel Budaya Organisasional

Tabel. 4.4
Penilaian Responden Pada Variabel Budaya Organisasional

| Item | Skala Pengukuran | Jmlh | Persentase Pengukuran |
|------|------------------|------|-----------------------|
|------|------------------|------|-----------------------|

| skala | Responden | | | | | | Responden | | | | | |
|-------|-----------|----|----|----|----|----|-----------|------|------|------|------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Bo1 | 3 | 3 | 3 | 36 | 27 | 72 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 50 | 39,5 | |
| Bo2 | 3 | 10 | 5 | 39 | 15 | 72 | 4,2 | 13,9 | 6,9 | 54,2 | 20,8 | |
| Bo3 | 0 | 34 | 10 | 26 | 2 | 72 | 0 | 47,2 | 13,9 | 36,1 | 2,8 | |
| Bo4 | 0 | 19 | 8 | 41 | 4 | 72 | 0 | 26,4 | 11,1 | 56,9 | 5,6 | |
| Bo5 | 0 | 5 | 1 | 50 | 16 | 72 | 0 | 6,9 | 1,4 | 69,4 | 22,2 | |
| Bo6 | 3 | 7 | 1 | 43 | 18 | 72 | 4,2 | 9,7 | 1,4 | 59,7 | 25 | |
| Bo7 | 0 | 4 | 5 | 51 | 12 | 72 | 0 | 5,5 | 6,9 | 70,8 | 16,7 | |
| Bo8 | 0 | 1 | 11 | 42 | 18 | 72 | 0 | 1,4 | 15,3 | 58,3 | 25 | |
| Bo9 | 0 | 1 | 10 | 43 | 18 | 72 | 0 | 1,4 | 13,9 | 59,7 | 25 | |
| Bo10 | 6 | 33 | 14 | 17 | 2 | 72 | 8,3 | 45,8 | 19,4 | 23,6 | 2,8 | |
| Bo11 | 0 | 3 | 4 | 52 | 13 | 72 | 0 | 4,2 | 5,6 | 72,2 | 18,1 | |
| Bo12 | 0 | 3 | 4 | 43 | 22 | 72 | 0 | 4,2 | 5,6 | 59,7 | 30,6 | |
| Bo13 | 0 | 4 | 6 | 40 | 22 | 72 | 0 | 5,6 | 8,3 | 55,6 | 30,6 | |
| Bo14 | 0 | 9 | 11 | 43 | 9 | 72 | 0 | 12,5 | 15,3 | 59,7 | 12,5 | |
| Bo15 | 0 | 4 | 8 | 51 | 9 | 72 | 0 | 5,7 | 11,1 | 70,8 | 12,5 | |
| Bo16 | 0 | 5 | 13 | 49 | 5 | 72 | 0 | 6,9 | 18,1 | 68,1 | 6,9 | |
| Bo17 | 0 | 2 | 7 | 43 | 20 | 72 | 0 | 2,8 | 9,7 | 59,7 | 27,8 | |
| Bo18 | 0 | 0 | 10 | 39 | 23 | 72 | 0 | 0 | 13,9 | 54,2 | 31,9 | |
| Bo19 | 0 | 5 | 7 | 36 | 24 | 72 | 0 | 6,9 | 9,7 | 50 | 33,3 | |
| Bo20 | 8 | 52 | 11 | 1 | 0 | 72 | 11,1 | 72,2 | 15,3 | 1,4 | 0 | |
| Bo21 | 0 | 1 | 5 | 48 | 18 | 72 | 0 | 1,4 | 6,9 | 66,7 | 25 | |
| Bo22 | 0 | 3 | 12 | 40 | 17 | 72 | 0 | 4,2 | 16,7 | 55,6 | 23,6 | |

| | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|----|----|----|----|---|-----|------|------|------|
| Bo23 | 0 | 5 | 7 | 47 | 13 | 72 | 0 | 6,9 | 9,7 | 65,3 | 18,1 |
| Bo24 | 0 | 6 | 13 | 48 | 6 | 72 | 0 | 8,3 | 18,1 | 66,7 | 8,3 |
| Bo25 | 0 | 4 | 16 | 46 | 6 | 72 | 0 | 5,6 | 22,2 | 63,9 | 8,3 |

Berdasarkan hasil penilaian responden pada tabel. 4.4 didapat bahwa budaya organisasi yang ada di kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur berjalan dengan baik terlihat adanya keberanian dari para pegawai dalam mengembangkan inovasi dan mengambil resiko atas pekerjaannya yang berorientasi pada hasil.

c. Variable Kinerja

Tabel. 4.5
Penilaian Responden Pada Variabel Kinerja

| Item skala | Skala Pengukuran Responden | | | | | Jmlh | Persentase Pengukuran Responden | | | | |
|---------------|-------------------------------|----|----|----|----|------|------------------------------------|------|------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | K1 | 0 | 0 | 15 | 47 | | 10 | 72 | 0 | 0 | 20,8 |
| K2 | 0 | 8 | 7 | 48 | 9 | 72 | 0 | 11,1 | 9,72 | 66,7 | 12,5 |
| K3 | 6 | 50 | 6 | 10 | 0 | 72 | 8,3 | 69,4 | 8,3 | 13,9 | 0 |
| K4 | 0 | 9 | 7 | 50 | 6 | 72 | 0 | 12,5 | 9,7 | 69,4 | 8,3 |
| K5 | 0 | 12 | 15 | 38 | 7 | 72 | 0 | 16,7 | 20,8 | 52,78 | 9,7 |
| K6 | 6 | 37 | 18 | 11 | 0 | 72 | 8,3 | 51,4 | 25 | 15,3 | 0 |
| K7 | 2 | 14 | 13 | 29 | 14 | 72 | 2,8 | 19,4 | 18,1 | 40,3 | 19,3 |
| K8 | 2 | 8 | 9 | 46 | 7 | 72 | 2,8 | 11,1 | 12,5 | 63,9 | 9,7 |
| K9 | 2 | 8 | 1 | 49 | 12 | 72 | 2,8 | 11,1 | 1,4 | 68,1 | 16,7 |
| K10 | 4 | 6 | 2 | 52 | 8 | 72 | 5,6 | 8,3 | 2,8 | 72,2 | 11,1 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----|---|----|----|----|----|----|-----|------|------|------|------|
| K11 | 2 | 7 | 3 | 54 | 6 | 72 | 2,8 | 9,7 | 4,2 | 75 | 8,3 |
| K12 | 2 | 10 | 4 | 49 | 7 | 72 | 2,8 | 13,9 | 5,6 | 68,1 | 9,7 |
| K13 | 2 | 10 | 10 | 40 | 10 | 72 | 2,8 | 13,9 | 13,9 | 55,6 | 13,9 |

Berdasarkan hasil penilaian reponden pada tabel. 4.5 didapat bahwa lingkungan kerja yang baik mendukung para pegawai untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi. Dengan adanya dukungan dan kepercayaan dari lingkungan kerja terutama atasan kepada kemampuan para pegawai membuat hasil pekerjaan para pegawai jauh lebih baik. walaupun keinginan dari dalam diri atau motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan itu sendiri masih terbilang rendah, terlihat dari persentase penilaian responden sebesar 69,4%.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis kuantitatif yang biasanya digunakan untuk menganalisis suatu masalah agar dapat memberikan gambaran secara konkrit sehingga keputusan dapat diambil secara lebih pasti.

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam pembahasan ini adalah analisis Regresi Linear Berganda. Model ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel pemberdayaan dan budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu Jawa Timur.

a. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Adapun formula dari model Regresi Berganda untuk Pemberdayaan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Kinerja (Y) adalah :

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_nX_n$$

Untuk mendapatkan hasil perhitungan Regresi Linier Berganda digunakan program *SPSS For Windows release 16.0*. Berikut ini adalah Tabel 4.6 perhitungan estimasi Regresi Linier Berganda:

**Tabel 4.6
Hasil Regresi Linier Berganda**

| Variabel | Koefisien regresi | Koefisien (β) | Thitung | Ttabel | Tingkat signifikan |
|---|-------------------|-----------------------|--|--------|--------------------|
| Konstanta | 9,658 | | 2,357 | 1,995 | 0,021 |
| Pemberdayaan (X_1) | 0,577 | 0,401 | 4,069 | 1,995 | 0,000 |
| Budaya Organisasi (X_2) | 0,248 | 0,446 | 4,522 | 1,995 | 0,000 |
| $R^2 = 0,579$ $N = 72$ D Standart Error = 4,098 | | | $F_{hitung} = 47,448$ $F_{tabel} = 3,130$ Signifikansi = 0,000 | | |

a

ri perhitungan Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program *SPSS For Windows* maka akan didapat hasil sebagai berikut :

$$Y = 9.658 + 0.577X_1 + 0.248X_2$$

Dalam persamaan Regresi, konstanta adalah sebesar 9,658. Ini berarti bahwa jika tidak ada variabel pemberdayaan (X_1), dan variabel budaya organisasional (X_2), maka kinerja pegawai sebesar 9,658 satuan.

Variabel Pemberdayaan (X_1) merupakan variabel yang mempengaruhi Kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,577 satuan. Hal ini menunjukkan apabila X_1 meningkat satu satuan maka Y akan meningkat sebesar 0,577 satuan dengan anggapan bahwa variabel Budaya Organisasional (X_2) adalah tetap. Probabilitas kesalahan sebesar 0,000 yang masih di bawah 0,05 maka angka tersebut menunjukkan nilai yang signifikan.

Variabel Budaya Organisasional (X_2) merupakan variabel yang mempengaruhi Kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,248 satuan. Ini berarti apabila X_2 meningkat satu satuan maka Y akan meningkat sebesar 0,248 satuan, dengan anggapan bahwa variabel Pemberdayaan (X_1) adalah tetap. Probabilitas kesalahan sebesar 0,000 yang masih dibawah 0,05 maka angka tersebut menunjukkan nilai yang signifikan.

C. Uji Hipotesis

a. Uji Serentak (Uji F)

Analisis dari uji statistik (uji F), dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis pertama dari penelitian yang menyatakan bahwa variabel Pemberdayaan dan Budaya Organisasional secara simultan atau serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur. Uji F ini digunakan untuk melihat keberartian pengaruh antara variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat yaitu dengan membandingkan probabilitas (P Value) dengan taraf signifikan 5% ($\alpha = 0,05$). Apabila dari hasil SPSS didapat probabilitas (P Value) $< 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa variabel X1 dan X2 berpengaruh pada variabel Y secara bersama-sama (simultan).

Berdasarkan hasil analisis Regresi Linier Berganda seperti pada Tabel. 4.6 menunjukkan probabilitas (P Value) yang dihasilkan sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 5% ($\alpha = 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti hipotesis pertama dapat diterima atau variabel Pemberdayaan dan Budaya Organisasional secara serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur.

Dari hasil analisis Regresi Linier Berganda tersebut maka diketahui adanya pengaruh positif secara serentak antara semua variabel bebas, yaitu variabel Pemberdayaan (X_1), dan variabel

Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini dapat dilihat dari multiple R sebesar 0,761 yang menunjukkan pengaruh secara serentak antara variabel-variabel bebas terhadap Kinerja pegawai sebesar 76,1%. Pengaruh ini cukup erat karena besarnya koefisien tersebut mendekati angka 100 % atau 1 (satu) sedangkan sisanya sebesar 23,9% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Selanjutnya untuk mengukur sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ganda (R Squared atau R^2). Berdasarkan perhitungan seperti yang terlihat pada Tabel. 4.6 dapat dilihat hasil R Squared sebesar 0,579 dalam hal ini berarti 57,9 % Kinerja pegawai bisa dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yang terdiri dari variabel Pemberdayaam (X_1), dan variabel Budaya Organisasional (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 42,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

b. Uji Parsial (Uji t)

Analisis dari uji parsial (uji t), dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis kedua dari penelitian yang menyatakan bahwa variabel Budaya Organisasional mempunyai pengaruh yang

dominan terhadap Kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu dengan membandingkan probabilitas (P Value) dengan taraf signifikan 5% ($\alpha = 0,05$).

Apabila dari hasil perhitungan dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas (P Value) $< 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa variabel X1 dan X2 berpengaruh terhadap variabel Y secara terpisah (parsial). Hasil uji regresi pada Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa variabel Pemberdayaan (X_1), dan variabel Budaya Organisasional (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel. 4.6 didapatkan bahwa nilai probabilitas (P Value) sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 5% ($\alpha = 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan dan budaya organisasional berpengaruh secara terpisah (parsial) terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur.

c. Variabel Dominan (Koefisien Beta)

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel yang dominan terhadap variabel terikat dapat dilihat dari koefisien beta (β). Dari uraian tersebut di atas dapat diperoleh hasil bahwa

variabel Pemberdayaan dan Budaya Organisasional yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur adalah variabel Pemberdayaan (X_1) dengan koefisien beta (β) sebesar 0,401 dan variabel Budaya Organisasional (X_2) dengan koefisien beta (β) sebesar 0,446.

Dari kedua koefisien beta (β) variabel bebas yang telah diuraikan di atas, yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat adalah variabel Budaya Organisasional (X_2) mempunyai koefisien beta paling besar, yaitu sebesar 44,6 %. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel Budaya Organisasional mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu Jawa Timur.

D. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda diketahui bahwa nilai probabilitas (P Value) sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 5% ($\alpha = 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa

pemberdayaan dan budaya organisasional mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batu.

Dari hasil analisis Regresi Linier Berganda tersebut maka diketahui adanya pengaruh positif secara serentak antara semua variabel bebas, yaitu variabel Pemberdayaan (X_1), dan variabel Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini dapat dilihat dari multiple R sebesar 0,761 yang menunjukkan pengaruh secara serentak antara variabel-variabel bebas terhadap Kinerja pegawai sebesar 76,1%. Pengaruh ini cukup erat karena besarnya koefisien tersebut mendekati angka 100 % atau 1 (satu) sedangkan sisanya sebesar 23,9% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Menurut Kopelman (1988) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu individu characteristics (karakteristik individual), organization characteristics (karakteristik organisasi), dan work characteristics (karakteristik kerja). Kopelman melanjutkan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma, dan nilai dalam kaitanya konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien.

Waruwu, Maharani, dan Saputro (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional, didapatkan hasil bahwa pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya pemberdayaan dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pada uji mediasi di mana komitmen organisasional tidak memediasi pemberdayaan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kota Batu Jawa Timur. Hal ini terlihat dari kinerja pegawai di BPKAD Kota Batu tersebut. Namun budaya organisasional memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai BPKAD Kota Batu dari pada pemberdayaan,

dikarenakan lingkungan kerja yang kurang mendukung untuk terbentuknya budaya organisasional yang nyaman buat para pegawai.

Budaya organisasional memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja terlihat dari perilaku yang ditunjukkan para pegawai selama jam kerja dengan kurang memanfaatkan waktu bekerja dengan sebaik-baiknya. Masih banyak pegawai yang telat datang ke kantor ataupun keluar kantor sebelum waktunya istirahat/pulang. Perilaku, kepribadian dan persepsi pegawai merupakan salah satu faktor psikologis yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan tersebut serta memperhatikan bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat mengusulkan saran yang mungkin bermanfaat bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Batu, Jawa Timur. Yang berkaitan dengan pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasional terhadap kinerja, agar lebih mempertahankan lingkungan kerja yang sudah baik dari tata warna, kebersihan, penerangan, pengaturan udara/ventilasi, agar pegawai tetap bersemangat dalam bekerja. Dan memperhatikan pegawai supaya lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE : Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi. Rineka Cipta : Jakarta.
- As'ad, M. 1991. Psikologi Industri. *Seri Ilmu Sumber daya Manusia*. Liberty : Yogyakarta.
- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*. McGraw-Hill Irwin : New York.
- Clutterbuck, David and Kernaghan, Susan. 2000. *The Power Of Empowerment*. Bhuana Ilmu Populer : Jakarta.

- Couger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*, 13:471—482.
- Ernawan, Erni R. 2011. *Organizational Culture, Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Alfabeta : Bandung.
- Fajar, dkk. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih. Erlangga : Jakarta.
- Harrison, Roger & Herb Stokes. 1992. *Diagnosing Organizational culture*. Pfeiffer & Company : California USA.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Bumi Aksara : Jakarta.
- Ivancevich, John. M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga : Jakarta.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. RajaGrafindo Persada : Jakarta.
- Kopelman, Richard E, dkk. 1988. *The Role Of Climate and Culture In Productivity*. Tulane University : New Orleans.
- Magdalena, Betty. 2012. Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Di Jurusan Manajemen IBI Darma Jaya Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah ESAI Volume 6 No.3*. Lampung.
- Malayu SP, Hasibuan, 2005, *Sumber Daya Manusia*, Tarsito, Bandung.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya : Bandung.
- _____ . 2005. *Evaluasi Kinerja*. Refika Aditama : Bandung.
- _____ . 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama : Bandung.
- _____ . 2005. *PPSDM*. Refika Aditama : Bandung.

- Pujianto, Andi. 2012. Analisis Regresi Linier Berganda (on line). <http://www.akuntansipendidik.com/2011/07/skripsi-dengan-analisis-regresi-linear.html>. 12 September 2012.
- Ridwan. 2013. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Alfabeta : Bandung.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2004. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada : Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1. Salemba Empat : Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 2. Salemba Empat : Jakarta.
- Shah, Syed Munir Ahmed, dkk. The Impact Of Organizational Culture On The EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: A Study of Faculty Members of Private Sector Universities of Pakistan. *Journal of Business and Management Sciences* : Asian
- Siagian, Sondang. 2001. *Manajemen SDM*. Cet 8. Jakarta : Bumi Aksara.
- Steers, Richard M. 1987. *Efektivitas Organisasi*, Cetakan Kedua, Alih Bahasa Magdalena Jamin. Erlangga : Jakarta.
- Taurisa, Chaterina Melina, dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro: Semarang.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gramedia.
- Waruwu, Maharani dan Saputro. 2013. Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional. *Laporan Penelitian*. Semarang.
- Wibowo, Frendy, 2010. Pengaruh Pemberdayaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri. Jurusan Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi. <http://viewer.eprints.ums.ac.id/archive/etd/8057>. Diakses tanggal 19 Februari 2014.

