

# **Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja**

PUTRI PRATIWI

**Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro**

**Jl. Nakula I No. 5 -11 Semarang 50131**

**email : p.pratiwi87@gmail.com**

**Diterima 7 Juli 2011; disetujui 22 Desember 2012**

**Abstract:** *The purpose of this study was to determine the influence of organizational culture on organizational commitment, the influence of employee empowerment on organizational commitment, the influence of organizational culture on employee performance, the effect of empowerment on employee performance and the influence of organizational commitment to employee performance. This study's population was employees. This study used survey methods, sampling and questionnaires as primary data collection tool. The sample used was simple random sampling. The samples used as many as 109 respondents with data analysis using Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that there was significant influence of organizational culture and employee empowerment on organizational commitment whereas the level of the organizational culture variables, variable of employee empowerment and organizational commitment were less in affecting employee performance variables.*

**Keywords:** *organizational culture, empowerment of members, organizational commitment and performance of members.*

## **PENDAHULUAN**

Organisasi merupakan sistem dan kegiatan manusia yang bekerja secara bersama. Sejalan dengan itu, organisasi dikatakan sebagai koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab.

Menurut Robbin (2006) organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan tersebut. Secara eksplisit definisi tersebut mengasumsikan kebutuhan untuk berkoordinasikan pola interaksi manusia, pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi

harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) merupakan salah satu lembaga publik, dalam perspektif publik maka Polri dianggap sebagai representasi keamanan publik untuk turut mengusahakan tercapainya keseimbangan pada saat terjadi dinamika publik dalam rangka perubahan. Sebagai implementasi kontrol publik dalam kesehariannya suatu institusi publik mengemban dua hal yaitu : (1) adanya tanggung jawab (*responsibility*), (2) tanggung gugat (*account ability*) kepada publik Meliala (2004) dalam Muriman dkk (2008). Untuk membangun profesionalisme organisasi Polri diperlukan proses transformasi nilai-nilai budaya dari kondisi aktual kepada kondisi yang diharapkan yaitu proses

yang lebih baik.

Membangun budaya organisasi dan pemberdayaan polisi di Indonesia dapat mendorong terwujudnya kinerja Polri yang ditunjukkan oleh komitmen terhadap organisasi melalui tiga pendekatan yang terintegrasi yaitu pendekatan struktural, instrumental dan kultural. Pendekatan struktural dapat menghasilkan organisasi yang menggambarkan :

- a. Jati diri kemandirian organisasi dan manajemen Polri secara keseluruhan.
- b. Organisasi polisi yang profesional dan memenuhi tuntutan organisasi kepolisian.
- c. Organisasi kepolisian modern dengan manfaat ilmu pengetahuan dan teknologi yang tepat.
- d. Organisasi polisi yang berorientasi kepada kepentingan *stake holder*.

Pendekatan instrumen diharapkan dapat menghasilkan perangkat pedoman penyelenggaraan fungsi kepolisian berorientasi pada otonomi fungsi kepolisian dan kemuliaan profesi kepolisian. Pendekatan kultural diharapkan menghasilkan aspek atau tata laku kepolisian baik perorangan maupun satu organisasi dalam transaksi pelaksanaan tugas pokok dan operasional kepolisian di lapangan. Aspek kultural merupakan hasil interaksi aspek struktural dan instrument dalam satu proses manajemen dan kepemimpinan kepolisian sehingga tergambar budaya Polri dan etika Polri yang mempengaruhi kinerja Polri (Kelana, 2002).

Pada perkembangan dan kemajuan masyarakat sekarang ini, seiring dengan fenomena supremasi hukum, hak asasi manusia, globalisasi, demokratisasi, desentralisasi, transparansi dan akuntabilitas; telah melahirkan paradigma baru dalam melihat tujuan, fungsi, wewenang dan tanggung jawab Kepolisian Negara Republik Indonesia. Hal tersebut menyebabkan tumbuhnya berbagai macam tuntutan dan harapan masyarakat terhadap pelaksanaan tugas kepolisian yang semakin meningkat dan lebih berorientasi kepada masyarakat yang dilayaninya.

Tentang fungsi kepolisian, disebutkan dalam pasal 2 Undang-undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia bahwa fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintah negara dibidang pemeliharaan kea-

manan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat. Sedangkan menurut pasal 13, tugas pokok Kepolisian Negara Indonesia adalah :

1. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.
2. Menegakkan hukum.
3. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk dapat melaksanakan fungsi dan tugas pokok tersebut, membutuhkan budaya organisasi dan pemberdayaan agar dapat mencapai komitmen organisasi yang ingin dicapai sehingga diharapkan kinerja kepolisian dapat berjalan lebih baik dan mampu menumbuhkan gairah dan semangat kerja bagi para anggotanya. Tetapi kenyatannya, masih dirasakan belum baiknya budaya organisasi dan pemberdayaan anggota.

Komitmen karyawan organisasi terhadap nilai-nilai organisasi sebenarnya dapat diciptakan dengan membentuk budaya yang sesuai dengan orang-orang di dalam organisasi. Hal ini disebabkan budaya organisasi akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi (Sutanto, 2002). Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan fenomena sebagai implikasi dari berbagai perubahan yang terjadi. Hawkins (1999) dalam Khuzaini dan Kaihatu (2008) membuktikan bahwa sikap kerja karyawan yang mengalami perubahan pesat adalah komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurutnya, kemajuan teknologi dan isu globalisasi mendorong organisasi mengubah cara pengelolaan organisasi, dan secara tidak langsung kondisi ini akan berdampak pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya maupun organisasi yang mempekerjakannya. Kreitner dan Kinicki (2003) mempertegas bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Reformasi budaya Polri sejatinya dimulai sejak dikeluarkan Instruksi Presiden nomor 02 tahun 1999 tentang langkah-langkah kebijakan dalam rangka pemisahan Polri dari ABRI, yang selanjutnya menjadi landasan formal bagi reformasi

Polri. Perubahan paradigma komando yang mewarnai sifat militeristik bagi Polri bergeser kepada paradigma berorientasi sipil yang bersifat humanistik (Rahardjo, 2007 dalam Muriman dkk, 2008).

Faktor penting selain budaya organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja adalah pemberdayaan. Menurut Row Brown (2004), pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Oleh karena itu *empowerment* terjadi : *“When power goes to employees who then experience a sense of ownership and control over.”* Sedangkan menurut Khan (2007) menjelaskan pemberdayaan merupakan hubungan antarpersonal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen.

Pemberdayaan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan yang dibutuhkan agar dapat unggul dan mampu untuk survive dalam persaingan yang semakin ketat. Nilmawati (2003) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan, adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, adanya kondisi saling percaya antara manajemen dan karyawan, adanya *sharing* informasi, pengetahuan dan adanya komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk memikul tanggung jawab dalam bekerja. Lebih lanjut Nilmawati (2003) berpendapat melalui pemberdayaan akan memahami mengapa dan apa yang sedang terjadi dalam organisasi, karena karyawan lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diberi wewenang serta tanggung jawab yang cukup dalam menyelesaikan tugas anggota.

Berkenaan dengan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi, untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap kinerja dan untuk mengetahui sejauh manakah hubungan komitmen organisasional dan kinerja.

## TINJAUAN TEORETIS

**Budaya organisasi.** Definisi budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-karyawan yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2006). Lebih lanjut Robbins (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengembalian resiko. sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi ke hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi ke orang. Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi berdasar tim bukannya berdasarkan individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.

**Pemberdayaan** adalah menempatkan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Dengan demikian, manajer belajar berhenti mengontrol dan pekerja belajar bersama bagaimana bertanggung jawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan dengan tepat (Robbin, 2006). Pemberdayaan merupakan pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan atau (*empowerment*) adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2006). Dalam penelitian Spreitzer (1995) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* dalam konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

1. *Sense of meaning*

*Meaning* merupakan nilai tujuan pekerjaan

yang dilakukan dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

2. *Sense of competence* Kompetensi atau *self-efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas dengan menggunakan keahlian yang dimilikinya. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self-esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.
3. *Sense of self-determination*  
Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan.
4. *Sense of impact*  
*Impact* atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administrasi, maupun operasional.

**Komitmen Organisasional.** Meyer dan Allen (1997) mengidentifikasi tiga tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen yaitu komitmen sebagai suatu ikatan atau hubungan afektif (*affective attachment*) pada organisasi, komitmen sebagai *perceived cost* (biaya yang dirasakan) yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai suatu kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi. Menurut Allen dan Meyer, ketiga bentuk dari komitmen ini disebut sebagai *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

- a. *Komitmen Afektif (Affective commitment)*  
Komitmen afektif didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti *loyalitas*, *affection*, karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Menurut definisi tersebut, maka komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi tersebut dengan organisasi.
- b. *Komitmen Kontinuen (Continuance commitment)*  
Komitmen kontinuen adalah komitmen yang didasarkan pada kerugian bila meninggalkan

organisasi, yang seringkali diartikan sebagai *calculative commitment*. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen kontinuan yang kuat disebabkan mereka merasa membutuhkannya (*need to*) dan adanya pertimbangan kerugian biaya bila meninggalkan organisasi (seperti pensiun, status, senioritas), atau kesulitan mendapatkan alternatif pekerjaan di tempat lain.

- c. *Komitmen Normatif (Normative Commitment)*

Komitmen normatif adalah keyakinan dari karyawan bahwa dia merasa harus tinggal atau bertahan dalam organisasi karena suatu loyalitas personal, sehingga karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa harus melakukan hal itu, melalui kepatuhan pada aturan yang ditetapkan organisasi dan tidak melakukan upaya untuk meninggalkan organisasi.

**Kinerja** adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004). Menurut Simamora (2004), kinerja adalah hasil kerja karyawan terhadap kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Mas'ud (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Indikator kinerja individual antara lain bersemangat kerja yang tinggi, melakukan tugas dengan baik (seperti, menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu), dapat bekerja sama dengan karyawan lain, memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja, menggunakan penerahuan dan ketrampilan dengan baik dalam bekerja, memahami peraturan dengan baik dan menggunakan peraturan dalam bekerja, perhatian terhadap pekerjaan yang ditugaskan dan mau melakukan usaha yang lebih keras dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

## METODE

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari dan mengetahui lebih dekat mengenai pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap

komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja, yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang akan dilakukan melalui pengujian hipotesis, maka termasuk dalam kategori penelitian penjelasan (*explanatory reasearch*).

**Populasi dan Sampel.** Populasi yang digunakan adalah seluruh anggota Mapolres, baik para pejabat struktural maupun anggota biasa yang berjumlah 784 anggota. Populasi yang diobservasi meliputi jumlah yang cukup banyak, untuk itu perlu dilakukan penentuan jumlah sampel. Menurut Hair, et al (1995) jumlah sampel representatif yang sesuai untuk teknik analisis SEM adalah sekitar 100-200 sampel. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedoman adalah 5-10 kali jumlah parameter yang digunakan. Jadi jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Bila terdapat 18 indikator dalam penelitian ini, besarnya sampel adalah 90 sampai 180 (Ferdinand, 2000). Oleh karena itu jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 109 responden.

**Kerangka Pemikiran.** Metode penelitian untuk mencari pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan menggunakan metode survei yang lazim digunakan untuk penelitian sosial dengan pendekatan kuantitatif.

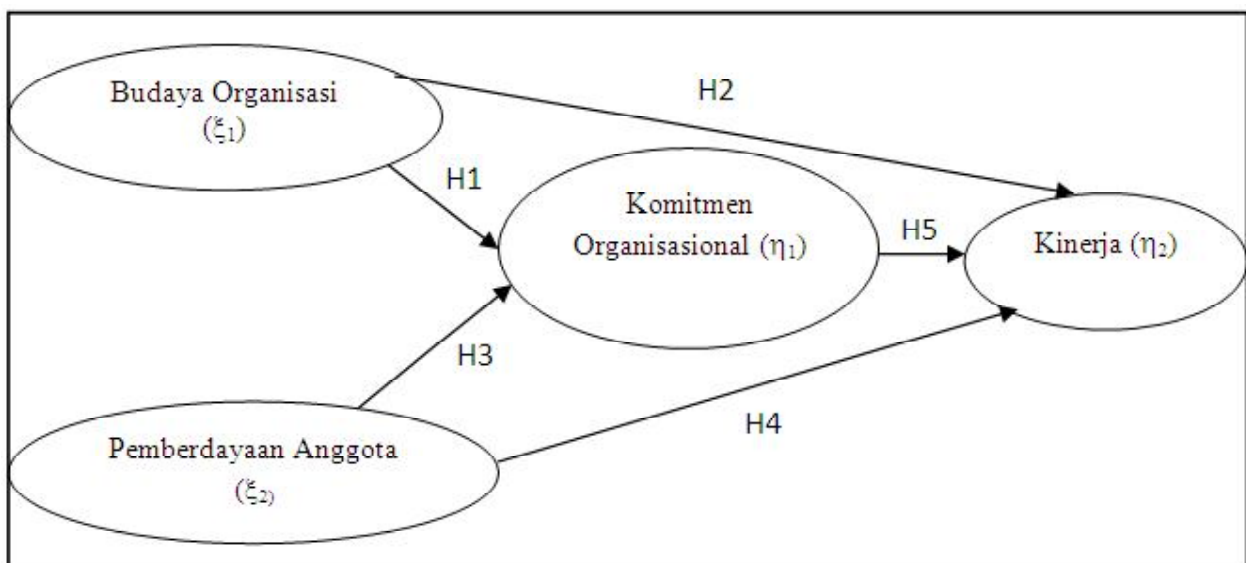
**Hipotesis.** Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran penelitian yang dijelaskan diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
- H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- H4 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja.
- H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Analisis Data.** Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa kuat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya. Apabila validitas yang didapat semakin tinggi, maka tes tersebut akan semakin mengenai sasaran dan semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan. Hasil pengujian reliability dan *variance extract*

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliability yang lebih besar dari 0,7.

#### Structural Equation Modelling (SEM).

Sesuai tujuan penelitian analisis data dilakukan dengan *structural equation modelling* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand,

2006). Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

Vendogen = Veksogen + Vendogen + Error

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \zeta_2$$

Keterangan :

$\eta_1$  = Komitmen Organisasi.

$\xi_1$  = Budaya Organisasi.

$\eta_2$  = Kinerja.

$\xi_2$  = Pemberdayaan Anggota.

$\zeta$  = Error.

**Tabel 1**  
**Uji Validitas**

|                     |                         | Estimate | S.E. | C.R.  | P    |
|---------------------|-------------------------|----------|------|-------|------|
| Komitmen_Organisasi | <— Budaya_Organisasi    | .314     | .127 | 2.467 | .014 |
| Komitmen_Organisasi | <— Pemberdayaan_Anggota | .475     | .104 | 4.577 | ***  |
| Kinerja_Anggota     | <— Komitmen_Organisasi  | .079     | .199 | .397  | .692 |
| Kinerja_Anggota     | <— Budaya_Organisasi    | .220     | .168 | 1.312 | .190 |
| Kinerja_Anggota     | <— Pemberdayaan_Anggota | .244     | .139 | 1.758 | .079 |
| X3                  | <— Budaya_Organisasi    | 1.000    |      |       |      |
| X2                  | <— Budaya_Organisasi    | 1.719    | .306 | 5.615 | ***  |
| X1                  | <— Budaya_Organisasi    | 1.001    | .225 | 4.452 | ***  |
| X7                  | <— Pemberdayaan_Anggota | 1.179    | .154 | 7.638 | ***  |
| X8                  | <— Pemberdayaan_Anggota | .805     | .131 | 6.163 | ***  |
| X9                  | <— Pemberdayaan_Anggota | 1.000    |      |       |      |
| X4                  | <— Budaya_Organisasi    | 1.195    | .234 | 5.116 | ***  |
| X5                  | <— Budaya_Organisasi    | 1.341    | .264 | 5.070 | ***  |
| X11                 | <— Komitmen_Organisasi  | 1.000    |      |       |      |
| X12                 | <— Komitmen_Organisasi  | 1.186    | .208 | 5.705 | ***  |
| X13                 | <— Komitmen_Organisasi  | 1.730    | .298 | 5.798 | ***  |
| X6                  | <— Budaya_Organisasi    | 1.759    | .370 | 4.759 | ***  |
| X10                 | <— Pemberdayaan_Anggota | 1.327    | .160 | 8.293 | ***  |
| X14                 | <— Kinerja_Anggota      | 1.000    |      |       |      |
| X15                 | <— Kinerja_Anggota      | 1.421    | .185 | 7.690 | ***  |
| X16                 | <— Kinerja_Anggota      | 1.021    | .167 | 6.105 | ***  |
| X17                 | <— Kinerja_Anggota      | 1.335    | .179 | 7.466 | ***  |
| X18                 | <— Kinerja_Anggota      | 1.326    | .174 | 7.604 | ***  |

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

| Variabel                | Reliability | Keterangan |
|-------------------------|-------------|------------|
| Budaya Organisasi       | 0.79        | Reliabel   |
| Pemberdayaan Anggota    | 0.84        | Reliabel   |
| Komitmen Organisasional | 0.78        | Reliabel   |
| Kinerja                 | 0.89        | Reliabel   |

$\gamma$  = Koefisien regresi antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

$\beta$  = Koefisien regresi antara variabel endogen dengan variabel endogen lainnya.

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi Square, RMSEA, CFI, GFI, TLI, CMIN/DF dan AGFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Pada gambar di atas menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat diterima sebagai variabel intervening. Besarnya hasil pengujian kelayakan model *Structural Equation Model* (SEM) sebagaimana dalam tabel 4.

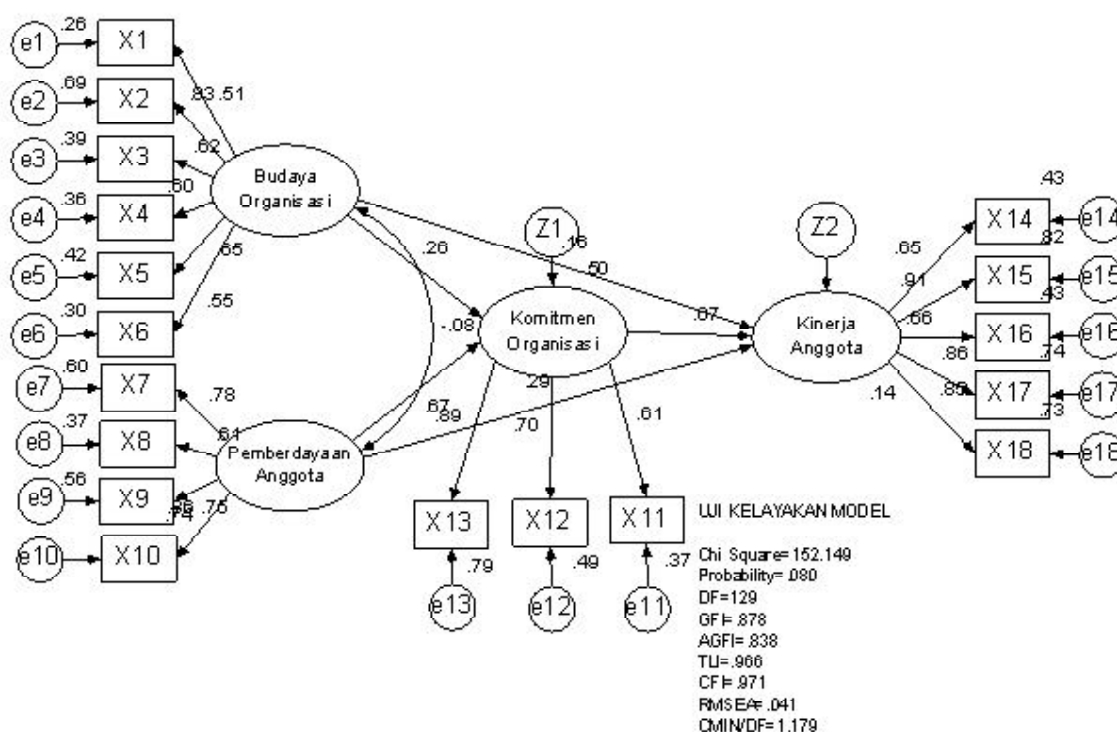
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses *full model* telah memenuhi *criteria goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *significance probability* sebesar 0,080 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran RMSEA, CMIN/DF, TLI, dan CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima cukup baik. Dengan demikian

uji kelayakan SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

**Pengujian Hipotesis.** Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P seperti terlihat pada tabel 5. Lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas 2.0 untuk CR dan di bawah 0.05 untuk nilai P. apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

**Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.** Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian Muriman dkk (2008) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasi. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa

**Gambar 2**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**  
**STRUCTURAL EQUATION MODELLING**



budaya organisasi yang kondusif di mana setiap anggotanya merasa nyaman terhadap situasi organisasi yang menyenangkan dapat dijadikan sebagai indikator tinggi rendahnya komitmen organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberi arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku. Nilai-nilai tersebut terfokus pada bagaimana organisasi dan anggota-anggota di dalamnya memandang pekerjaan dari perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan dan kemandirian. Kecenderungan orientasi yang terfokus pada pekerjaan menjadikan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

**Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.** Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja. Tidak berpengaruhnya budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menandakan bahwa adanya

budaya organisasi yang menerapkan aturan-aturan berperilaku yang baik di mata karyawan serta membentuk nilai-nilai kepercayaan yang dipahami oleh karyawan sehingga dapat mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja yang maksimal bagi tidak ditentukan oleh tinggi rendahnya budaya organisasi dalam organisasi. Adanya budaya organisasi yang kondusif menandakan bahwa suasana kerja yang tercipta menjadi harmonis baik berkaitan dengan rekan karyawan maupun dengan pimpinan. Adanya suasana kerja yang harmonis secara langsung dapat menumbuhkan kepercayaan pada diri karyawan untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Selain itu juga adanya budaya organisasi yang kondusif dapat mengakibatkan setiap karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugas sehari-hari.

**Pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen organisasional.** Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan dengan komitmen organisasi. Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi menandakan bahwa

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Kebaikan Model**  
**Pada Full Model Structural Equation Model (SEM)**

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|----------------------|----------------|----------------|
| Chi-square                   | < 156,507(5%,129)    | 152,149        | Baik           |
| Probability                  | ≥ 0,05               | 0,080          | Baik           |
| RMSEA                        | ≤ 0,08               | 0,041          | Baik           |
| GFI                          | ≥ 0,90               | 0,878          | Cukup Baik     |
| AGFI                         | ≥ 0,90               | 0,838          | Cukup Baik     |
| TLI                          | ≥ 0,95               | 0,966          | Baik           |
| CFI                          | ≥ 0,95               | 0,971          | Baik           |
| CMIN/DF                      | ≤ 2,00               | 1,179          | Baik           |

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

|                     |                        | Estimate | S.E. | C.R.  | P    |
|---------------------|------------------------|----------|------|-------|------|
| Komitmen_Organisasi | <— Budaya_Organisasi   | .314     | .127 | 2.467 | .014 |
| Komitmen_Organisasi | <— Pemberdayaan        | .475     | .104 | 4.577 | ***  |
| Kinerja             | <— Komitmen_Organisasi | .079     | .199 | .397  | .692 |
| Kinerja             | <— Budaya_Organisasi   | .220     | .168 | 1.312 | .190 |
| Kinerja             | <— Pemberdayaan        | .244     | .139 | 1.758 | .079 |

karyawan yang mempunyai *locus of control internal*, biasanya memiliki harapan *impact* yang lebih besar terhadap tugas-tugas tertentu. Karyawan yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, berarti percaya bahwa mereka mempunyai pengaruh terhadap unit kerja karyawan dan organisasi aspiratif terhadap ide-idenya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan akan mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan (*work locus of control*) dan memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimilikinya (*self efficacy*) dan akhirnya karyawan yang diberdayakan akan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kinerjanya dan bertanggung jawab terhadap organisasi yang mem-pekerjakannya (*organizational commitment*). Salah satu bentuk tanggung jawab yang utama sebagai hasil yang diharapkan dari pemberdayaan adalah dalam bentuk komitmen organisasi.

#### **Pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja.**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Tidak berpengaruhnya pemberdayaan terhadap kinerja karyawan menandakan bahwa tidak dipengaruhi tinggi rendahnya pemberdayaan terhadap kinerja. Adanya usaha dalam melakukan pemberdayaan terhadap kesesuaian keinginan karyawan dengan tugas dan pekerjaan secara langsung sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Lebih jauh disampaikan bahwa pemberdayaan adalah program atau alat yang sangat bagus karena adanya perubahan dalam organisasi, dan adanya partisipasi anggota. Tetapi manajemen juga harus memahami bahwa mencapai tingkat pemberdayaan ini merupakan inisiatif jangka panjang dan membutuhkan komitmen manajemen secara terus menerus. Selain itu juga adanya pemberdayaan yang baik di dirasakan oleh karyawan dimana manajemen memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri. Hal ini dipercaya akan membawa efek yang menguntungkan dalam pengakuan karyawan (*self esteem*). Dengan demikian usaha peningkatan kinerja tidak ditentukan tinggi rendahnya pemberdayaan yang

dilakukan dengan menggunakan mekanisme pemberdayaan yang mendorong tercapainya kinerja.

**Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja.** Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Tidak berpengaruhnya komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menandakan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasional tidak berdampak pada tinggi rendahnya kinerja. Komitmen mengarah pada beberapa hasil perilaku spesifik. Pertama, karyawan yang berkomitmen tinggi harus memiliki suatu keinginan kuat dan senantiasa untuk tinggal dalam organisasi. Hasil adalah implisit dalam definisi komitmen. Bahkan sasaran perilaku yang demikian harus dimanifestasikan dalam memelihara karyawan berikutnya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan sebuah organisasi dan memiliki sikap yang positif harus menjadi lebih mungkin untuk memiliki keinginan kuat untuk datang bekerja dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan. Menurut manajemen yang memiliki kinerja yang tinggi adalah anggota-karyawan lama yang memiliki komitmen terhadap organisasi terlepas senang atau tidak terhadap pekerjaannya serta anggota karyawan baru yang mampu melakukan penyesuaian diri secara cepat dengan pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kinerja tidak berkaitan dengan tingkat komitmen organisasi, namun lebih berkaitan dengan komitmen mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi.

### **SIMPULAN**

Studi ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan variabel budaya organisasi, pemberdayaan anggota dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggota telah terbukti kontroversial. Hal ini disebabkan karena keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini berkaitan erat dengan data yang diperoleh. Kesadaran responden dalam menjawab kuesioner belum optimal, hal ini ditunjukkan dari lamanya responden dalam memberikan jawaban

kuesioner dan jawaban yang diberikan kurang bersungguh-sungguh dalam pengisian kuesioner. Selain itu juga masih banyak terdapat kuesioner yang belum lengkap pengisiannya. Hal ini menjadikan keterbatasan dalam melakukan analisis data.

Diharapkan dalam penelitian mendatang, hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini di masa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain menambah variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Variabel yang disarankan seperti kepuasan kerja, motivasi pegawai, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amaral, Joana Veneranda. 2004. *Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Divisi Perbankan Mikro Jakarta*. Jurnal Manajemen Publik dan Bisnis.
- Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi Kerja*. Cetakan Keempat. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Ariawan. 2007. *Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Gorontalo*. Vol. 2 No. 3. Agustus – Oktober. Gorontalo : Universitas Ichsan.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Structural Equation Model dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Bp Undip.
- Bowen , David E dan Lawler III, Edward E. 1992. *The Empowerment of Service Workers: What, Why, and How When*. Sloan Man Review/ Spring.
- Chen, Huei Fang and Yi Ching Chen. 2008. *The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment : an Example from Taiwan's State Owned Enterprises*. Public Personnel Management. Vol. 37 No. 3
- Davis, K dan Newstroom John. W.1993. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Seven Edition. New York. Mc. Grow-Hill, Inc.
- Ghozali, Imam. 2004. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 19.0*. Cetakan keenam. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Khuzaini dan Thomas S. Kaihatu. 2008. *Pentingnya Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Antara Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi*. Majalah Ekonomi. Tahun XVIII. No. 3
- Koesmono, H. Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 7 No. 2 pp 171-188
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior*. Buku Kesatu. Edisi Kelima. Jakarta : Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Lawalata, Josina, Darwis Said dan Mediaty. 2004. *Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor*.
- Lee, Siew Kim Jean dan Kelvin Yu. 2004. *Corporate Culture and Organizational Performance*. Journal of Managerial psychology. Vol. 19. No. 4. Hal. 304-359.
- Lok, Peter and John Crawford. 1999. *The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development*. Leadership and Organizational Development Journal. Vol 20 No. 7 pp. 365-373.
- Luthans, Fred, 1998, *Organizational Behavior Eleventh edition*, Singapore : Mc Growth-Hill Book co.,
- Manullang. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Edisi Pertama. Salemba Empat.

- Meyer, J.P., and Allen, N.J. 1997. *Commitment in the work place, theory, reasearch, and aplication* Sage Publications. London.
- Muriman, Chairul, M.S. Idrus, Armanu Thoyib dan Margono S. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi di Kepolisian Negara RI Sektor, Kepolisian Negara RI Daerah Jawa Timur)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 6 NO. 1
- Nilmawati. 2003. *Mencapai Kesuksesan Organisasi Melalui Pemberdayaan*. Jurnal Ekobis. Vol. 4. No. 2.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Rashid, Md. Zabid Abdul, Murali Sambasivan dan Juliana Johari. 2003. *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment On Performance*. Journal of Management Development. Vol. 22. No. 8. Hal. 708-728
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PTI Indeks.
- Sadri, Golnaz dan Brian Lees. 2001. *Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage*. Journal of Management Development. Vol. 20. No. 10. Hal. 853-859.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu. Bandung : Pustaka Setia.
- Silalahi, Betty Yuliani. 2008. *Kepemimpinan Transnasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Jurnal Psikologi. Vol. 2. No. 1
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sinaga, Anggiat M., dan Sri Hadiati. 2001. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Bahan ajar Diklat PIM Tingkat III.
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES.
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang : Universitas Negeri Semarang Press.
- Smith, Sheila M. 2008. *The Impact of Structural Empowerment on Project Manager's Organizational Commitment*. Journal of Academy of Business an Economics. Vol 8 No. 1
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. &. No. 1 Hal 22-47.
- Sofyan, M. 2006. *Kepemimpinan dan Budaya serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Aparatur Daerah di Sekretariat Daerah Kota Manado*. Pasific Journal. Vol. 2 No. 2 hal. 120-125.
- Sondang P. Siagian. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesepuluh. Bandung : Penerbit Bumi Aksara.
- Spreitzer, Gretchen M. 1995. *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation*. Academy of Management Journal. Vol. 38 No. 5 pp. 1442-1465
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. Bandung. CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Keenambelas. Bandung : Alfabeta.
- Suwatno dan Priansa, Donni Juni. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan kesatu. Bandung : Alfabeta.
- Tampubolon, Manahan. 2004. *Perilaku Keorganisasian (Organizational Behavior)*. Cetakan Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. 1990. *Cognitive Elements of Empowerment : an Interpretative Model of Intric Task Motivation*. Academy of Management Review. Vo. 15 No. 4 pp. 666-681.
- Tjahjono dkk. ———. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah*.
- Xavier, Helio Augusto Da Costa. 2004. *Pembelajaran (Learning) Sebagai Upaya Pemberdayaan SDM*. SINERGI Kajian Bisnis dan Manajemen. Vol 6 No. 2
- Yang, Seung Bum, dan Sang, Ok Choi. 2009. *Employee Empowerment and Team Performance : Autonomy, Responsibility, Information and Creativity*. Team Performance Management. Vol. 15 No. 5/6 pp. 289-301
- Yiing, Lee Huey dan Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. *The Moderating effects of Organiza-*

*tional Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and*

*Performance. Leadership and Organization Development Journal. Vol. 30 No. 1 pp. 53-86.*