

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
PEMBERDAYAAN TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**

(Studi pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan
Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang)



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

THOMAS PRAPTADI

C4A006328

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**



Sertifikasi

Saya, Thomas Praptadi, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Januari 2009

Thomas Praptadi

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
PEMBERDAYAAN TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**

**(Studi pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan
Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang)**

**yang disusun oleh Thomas Praptadi, S.Sos, NIM. C4A006328
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 13 Januari 2009**

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Dr. Hj Indi Djastuti, MS

Drs. Fuad Mas'ud, MIR

**Semarang, 13 Januari 2009
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

ABSTRACT

The aim of this research is to analyse the impact organizational culture and empowerment toward organizational commitment to increase employee's performance. The problems is this research is caused by the conditions 1,08% employee's absence in KPP Pratama Semarang City during 2005. During 2006, the number increase to 1,12% and in 2007, 1,16%, where level of tolerant is 0,75%. The high number of absence irrelevant with the vision of KPP Pratama Semarang City, which is to be payrole of community service that built world class system and management of tax, which trusted and prouded by community, that also can be seen as the first indicator that effect on less performance of employee.

This research did at KPP Pratama Semarang using 168 of employees as respondent and structural equation modelling (SEM). The results shows that organizational culture and empowerment have significant and positive impact toward organizational commitment in order to increase employee's performance.

The conclusion of this research is the management of KPP Pratama Kota Semarang need to develop organizational culture to develop organizational culture to increase organizational commitment and good performance of employees. It can be done by transparency in evaluation of performance and give trainings in order to improve the competency of work and to build teamwork with outbound. Beside the management of KPP Pratama Semarang City need to improve empowerment to increase high organizational commitment and good performance of employee.

Key Word: Empowerment, Organizational Culture, Organizational Commitment, and Employee's Performance

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Permasalahan dalam penelitian ini dikarenakan kondisi absensi pegawai di KPP Pratama Kota Semarang pada tahun 2005 sebesar 1,08%, tahun 2006 meningkat menjadi 1,12% dan tahun 2007 meningkat lagi menjadi 1,16%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Tingginya tingkat absensi tersebut tidak relevan dengan visi KPP Pratama Kota Semarang yaitu menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia, yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, dimana hal tersebut juga dapat menjadi indikator awal yang dapat berdampak pada kinerja pegawai yang rendah.

Penelitian ini dilakukan di KPP Pratama Semarang, responden yang digunakan sebanyak 168 pegawai, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: manajemen KPP Pratama kota Semarang perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan melalui transparansi dalam penilaian kinerja serta memberikan pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan kompetensi kerjanya dan meningkatkan teamwork dengan outbound. Selain itu manajemen KPP Pratama Kota Semarang perlu meningkatkan pemberdayaan untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari pegawai.

Kata Kunci: pemberdayaan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai

MOTTO :

*“The main purpose of life is to live rightly, think rightly, act rightly”
(Mahatma Gandhi)*

PERSEMBAHAN :

*Buat Istriku Maria Assumpta Ary Sulistyanty,
Atas do'a, pengorbanan, dan cinta yang luar biasa.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan YME atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat diberikan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan. Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah dalam situasi dunia nyata

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Augusty T Ferdinand, MBA, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

2. Dr. Hj Indi Djastuti, MS, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Almarhum Drs Riasto Widiatmono, DEA, semoga segala amal dan ibadahnya diterima Tuhan YME
5. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
6. Para staff administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
7. Drs. Tasmi Achmad, selaku Kepala Kantor KPP Pratama Semarang Timur, yang telah memberikan dorongan motivasi dan kesempatan mengembangkan diri untuk berprestasi dalam dunia kerja dan pendidikan sehingga kami dapat mengikuti seluruh program pendidikan pada program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Magister Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro serta diijinkan untuk dapat mengadakan penelitian lapangan.

8. Pegawai AR KPP Pratama se kota Semarang sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.
 9. Ayahku Almarhum Anicetus Wahid, Damai di surga dan Ibuku Hendrika Maryatun atas kasih sayangnya yang tak terhingga, Kakakku Almarhum Felix Haryadi, Damai di surga, Kakakku Fusca Ariyati, Petrus Darmadi dan Adikku Martinus Wahyudi atas kekompakan dalam persaudaraan kita.
 10. Malaikat kecilku yang sudah bahagia di surga.
 11. Teman-teman kuliah khususnya Angkatan XXVIII, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
 12. Pada bagian akhir ini secara khusus saya menyampaikan terima kasih kepada istriku tercinta Maria Assumpta Ary Suluistyanty, yang senantiasa memberi dukungan, doa dan cinta yang luar biasa selama saya menempuh studi ini
- Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Tuhan YME berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, 13 Januari 2009

Thomas Praptadi

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Motto	vi
Kata Pengantar	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1. Telaah Pustaka.....	14
2.2. Hubungan antar Variabel.....	25
2.3. Penelitian Terdahulu.....	29
2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian	35
2.5. Identifikasi Variabel.....	36
2.6. Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	41
2.7. Perumusan Hipotesis	42

BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1.	Populasi dan Sampel	43
3.2.	Jenis dan Sumber Data	44
3.3.	Metode Pengumpulan Data	44
3.4.	Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas	45
3.5.	Teknik Analisis.....	46
BAB IV	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Pendahuluan	52
4.2.	Pengujian Asumsi SEM.....	59
4.3.	Analisis Faktor Konfirmatory	62
4.4.	Analisis SEM.....	67
4.5.	Pengujian Hipotesis	69
4.6.	Pengaruh Langsung dan tidak Langsung.....	71
BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1.	Simpulan.....	74
5.2.	Kesimpulan Atas Masalah Penelitian	75
5.3.	Implikasi Kebijakan	76
5.4.	Keterbatasan Penelitian	76
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	77
DAFTAR PUSTAKA	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pajak merupakan sumber utama penerimaan negara disamping penerimaan dari sumber migas dan non migas. Optimalisasi penerimaan pajak dikarenakan semakin meningkatnya kebutuhan dana pembangunan. Pajak bagi pemerintah tidak hanya merupakan sumber pendapatan, tetapi juga merupakan salah satu variabel kebijaksanaan yang digunakan untuk mengatur jalannya perekonomian. Dengan pajak pemerintah dapat mengatur alokasi sumber-sumber ekonomi, mengatur laju inflasi, dan sebagainya. Oleh karena itu pajak mempunyai fungsi strategis dalam suatu negara.

Dalam struktur keuangan negara, tugas dan fungsi penerimaan pajak dijalankan oleh Direktorat Jenderal Pajak di bawah Departemen Keuangan Republik Indonesia. Jenis-jenis pajak yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak meliputi (1) pajak penghasilan (PPh), (2) pajak pertambahan nilai (PPN), (3) pajak bumi dan bangunan (PBB) dan (4) pajak penjualan barang mewah (PPnBM).

Soemitro dalam Budiarmanto (1999) mengatakan bahwa pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak mendapatkan jasa timbal balik (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Definisi lain dikemukakan oleh Djajaningrat dalam Budiarmanto (1999) bahwa pajak adalah kewajiban untuk menyerahkan sebagian dari kekayaan kepada negara disebabkan oleh suatu keadaan, kejadian, dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu, tetapi bukan sebagai hukuman, menurut peraturan perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah, serta dapat dipaksakan, tetapi tidak ada jasa balik dari negara secara langsung, untuk memelihara kesejahteraan umum. Dari kedua definisi-definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa (1) pajak merupakan pungutan yang dilakukan oleh

pemerintah, (2) penggunaannya diatur berdasarkan undang-undang, (3) dapat dipaksakan, (4) untuk keperluan pembiayaan umum dan (5) kontraprestasi tidak secara langsung.

Di negara-negara berkembang banyak terjadi kasus penghindaran pajak sehingga adanya deviasi antara rencana dan realisasi pajak. Penghindaran pajak tersebut dilakukan dengan cara tidak melaporkan atau melaporkan namun tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya atas pendapatan yang bisa dikenai pajak (Uppal, 2005). Selanjutnya, Uppal (2005) mengatakan penghindaran pajak ini telah membuat basis pajak atas pajak pendapatan menjadi sempit dan mengakibatkan begitu besarnya kehilangan potensi pendapatan pajak yang dapat digunakan untuk mengurangi beban defisit anggaran negara. Penghindaran pajak berimplikasi pada rendahnya tingkat kepatuhan. Tingkat kepatuhan untuk pembayar pajak individu/perorangan untuk negara-negara berkembang di Asia adalah antara 1,5% dan 3 %. Persentase tingkat kepatuhan wajib pajak di Indonesia relatif rendah dibanding negara-negara lain di Asia, misalnya India. India dengan tingkat pendapatan per kapita yang lebih rendah (US\$ 390) daripada Indonesia (US\$ 1,110) ternyata mampu mencapai tingkat kepatuhan sebesar 2,5 % dari populasi yang mendaftarkan sebagai wajib pajak. Dengan demikian, India yang memiliki pendapatan per kapita lebih rendah ternyata mampu menarik pajak enam kali lebih banyak daripada Indonesia.

Konsekuensi rendahnya tingkat kepatuhan membayar pajak di Indonesia adalah sebagai berikut (Uppal, 2005)

1. Hilangnya potensi pendapatan.

Dengan menggunakan ilustrasi sederhana, jika 0,39 % populasi yang benar-benar membayar pajak selama 2003-2004 menyumbang Rp 52,2 triliun,

maka bisa dibayangkan betapa besarnya pajak yang akan diperoleh jika jumlah pembayar pajak meningkat menjadi 1%, atau menjadi tiga kali lipat jumlah sebelumnya. Meningkatkan menjadi dua kali jumlah yang ada akan sangat realistis dilakukan, dengan cara meningkatkan tingkat kepatuhan dari peraturan pajak saat ini.

2. Membuat sistem perpajakan kurang prospektif.

Besarnya penghindaran pajak telah menjadikan sistem perpajakan Indonesia kurang menjanjikan dan secara drastis telah mengurangi fleksibilitas otomatis pajaknya. Sementara itu, sistem perpajakan yang efisien di negara-negara berkembang seharusnya mampu mencapai level di atas 1 %, sementara Indonesia diperkirakan hanya mencapai 0,95 %. Sebagai perbandingan, Filipina dan Malaysia mencapai masing-masing 1,34 % dan 1,15 %. Rendahnya nilai di Indonesia akan mengurangi efektivitas kebijakan fiskal untuk stabilisasi yang pada gilirannya akan menimbulkan masalah pada kebijakan ekonomi.

3. Membuat sistem perpajakan kurang dapat diandalkan sebagai sumber pendapatan.

Walaupun terjadi pertumbuhan ekonomi di Indonesia, maka sistem perpajakan tidak mampu untuk menghasilkan penerimaan pajak yang cukup guna memenuhi belanja pemerintah yang terus meningkat, yang menyebabkan meningkatnya defisit anggaran dan kemudian ditutup dengan hutang dalam negeri dan luar negeri. Agar pemulihan ekonominya efektif, Indonesia harus mengurangi ketergantungan terhadap pinjaman dalam negeri

dan asing serta mengurangi defisit anggarannya. Disamping itu, basis pajak juga harus diperluas dengan menambah wajib pajak, agar pemulihan ekonomi lebih berkesinambungan dan stabil.

Uppal (2005) mengatakan bahwa sistem perpajakan juga menjadi semakin kurang elastis atau tidak menghasilkan penerimaan dari pajak yang lebih besar walaupun ekonomi mengalami ekspansi. Dalam hal ini, pajak pendapatan kehilangan fleksibilitas yang built-in dan menjadi kurang efektif dalam mempromosikan fungsi utamanya sebagai alat stabilisasi. Ketika penghindar pajak adalah kelompok berpendapatan tinggi, maka sistem pajak menjadi kehilangan progresivitasnya. Oleh karena itu, menjadi penting adanya kebijakan publik yang tepat untuk mengurangi kejadian penghindaran pajak guna meningkatkan basis pajak. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka pemerintah melakukan berbagai langkah dan kebijakan untuk meningkatkan penerimaan pajak sebagai sumber penerimaan negara.

Dalam sistem perpajakan yang dianut sekarang ini, yaitu dengan sistem *Self Assesment*, anggota masyarakat wajib pajak (WP) diberikan kepercayaan untuk melaksanakan kegotongroyongan nasional melalui sistem menghitung, memperhitungkan, membayar dan melaporkan sendiri pajak terhutang (*Self Assesment*) dengan melalui surat pemberitahuan pajak (SPT), (UU No. 6 1983 yo UU No.9 1994 yunto UU No. 18, 2000). Dalam hal ini pemerintah memberi nilai tinggi terhadap kebebasan wajib pajak, maka dari itu pembatasan yang ditetapkan oleh pemerintah terhadap kebebasan wajib pajak ini harus sekecil mungkin.

Dasar dilakukannya pemeriksaan pajak antara wajib pajak dengan fiskus untuk menghitung besarnya pajak terutang, juga konsekuensi dianutnya sistem *Self Assesment* dimana wajib pajak menghitung pajaknya sendiri dengan menyampaikan Surat Pemberitahuan Pajak (SPT) kepada fiskus. Dengan demikian setiap orang bebas memperoleh penghasilan dan bebas pula membelanjakannya. Kebebasan itu sulit dijabarkan secara kuantitatif seperti halnya dengan masalah keadilan (*equity*). Apabila pemerintah memungut pajak, maka hal ini akan mengurangi kebebasan bagi para wajib pajak untuk membelanjakan sebagian dari pendapatannya. Itu sebabnya bentuk *Self Assesment* yang diterapkan bukan berarti tidak terbatas bagi wajib pajak, sehingga meniadakan kewajiban yang seharusnya dipikul. Kebebasan yang diberikan tersebut harus mengacu pada koridor-koridor aturan yang telah digariskan, dimana wajib pajak memenuhi kewajibannya sebaik mungkin. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap koridor tersebut, maka fungsi pengawasan sangat diperlukan. Dalam sistem *Self Assesment* yang diterapkan, tugas-tugas fiskus sudah jelas, selain memberikan pelayanan dan penyuluhan juga melakukan tugas pengawasan. Dasar hukum yang dilakukan pemeriksaan pajak secara reformasi fiskal tahun 1983 adalah Undang-undang Nomor 6 tahun 1983 pasal 29, kemudian dilakukan perubahan terakhir dengan undang-undang No. 16 tahun 2000 pasal 29 ayat 1).

Reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan. Reformasi perpajakan yang sekarang menjadi prioritas menyangkut

modernisasi administrasi perpajakan jangka menengah (dalam waktu tiga hingga enam tahun) dengan tujuan tercapainya:

- a. tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi.
- b. kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi.
- c. produktivitas aparat perpajakan yang tinggi.

Dalam jangka pendek, upaya-upaya yang dilakukan adalah dimungkinkannya wajib pajak (WP) untuk menyampaikan SPT secara elektronik (*e-filing*). Dalam rangka peningkatan pelayanan permohonan restitusi kepada WP, sedang dikaji agar permohonannya dapat diberikan cukup dengan penelitian saja. Di samping itu, kini sedang digodok upaya untuk mengefektifkan penagihan pajak, yakni kemungkinan penetapan pihak ketiga yang menguasai harta penunggak pajak sebagai penanggung pajak.

Langkah reformasi yang sangat signifikan adalah pembentukan kantor wajib pajak besar. Guna memberikan pelayanan dan pengawasan yang lebih baik terhadap WP besar yang memberikan kontribusi yang relatif besar terhadap penerimaan pajak, Direktorat Jenderal Pajak membentuk Kantor Wilayah dan kantor pelayanan pajak (KPP) WP besar.

Pada KPP WP besar tersebut dibentuk *Account Representative* (AR) yang bertujuan untuk mengetahui segala tingkah laku, ruang lingkup bisnis, dan segala sesuatu yang berkaitan dengan hak dan kewajiban perpajakan wajib pajak yang diawasinya (*knowing your taxpayer*) dan pelayanan kepada WP dapat dilakukan secara tuntas pada satu meja. Di samping itu, peningkatan pelayanan terhadap wajib pajak dilakukan dengan membangun online sistem yang menyangkut

pembayaran pajak (*e-payment*), pendaftaran nomor pokok wajib pajak (NPWP) (*e-registration*), serta pelaporan SPT (*e-filing*) sehingga WP tidak perlu lagi datang ke kantor pajak, namun cukup melakukan kegiatan tersebut secara *online* dari rumah/kantor mereka. Dengan demikian, persinggungan antara wajib pajak dengan petugas dapat diminimalkan dan bermanfaat bagi semua pihak. Di samping itu, reformasi pengawasan terhadap pemenuhan kewajiban perpajakan dilakukan meliputi:

- a. Pembentukan bank data (alat pengawasan).
- b. Mengembangkan *e-mapping* dan *smart-mapping*.
- c. Melakukan penegakan hukum (*law enforcement*), antara lain penyanderaan (*gejzling*) dan penyidikan

Dalam rangka proses reformasi birokrasi sebagai bagian dari reformasi perpajakan di atas, Direktorat Jenderal Pajak (Ditjen Pajak) dituntut untuk secara bersungguh-sungguh melakukan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia demi meningkatkan kapasitas dan kompetensi serta mengoptimalkan sumber daya manusia secara efisien. Untuk itu, sejalan dengan modernisasi administrasi perpajakan jangka menengah yang telah dimulai sejak tahun 2002 dan mengantisipasi proses percepatan pelaksanaan kegiatan modernisasi di lingkungan Ditjen Pajak, saat ini pimpinan organisasi Ditjen Pajak melaksanakan penyesuaian kerja (*mapping*) dan seleksi terhadap seluruh pegawai direktorat jendral pajak (DJP). Proses *mapping* dan seleksi ini ditujukan untuk menentukan kesesuaian profil psikologis pegawai dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan dan pembagian fungsi di kantor modern. Dalam proses ini, setiap pegawai Ditjen

Pajak diwajibkan secara aktif mengikuti proses *mapping* dan seleksi ini untuk ditempatkan pada unit kerja dengan Sistem Administrasi Modern. Pegawai yang tidak mengikuti proses *mapping* ini akan dikenakan sanksi sesuai Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sekarang ini sedang gencar melakukan program pemberdayaan pegawai. Program ini dilakukan sebagai antisipasi terhadap perubahan lingkungan usaha yang pesat dan agar unggul dalam persaingan yang ketat. Beberapa hal yang menjadi alasan KPP melakukan pemberdayaan sumber dayanya adalah: terdapat indikasi rendahnya komitmen pegawai, dimana ditemukan adanya indisipliner-indisipliner yang dilakukan oleh pegawai seperti: keluar pada jam kantor, datang terlambat dan pulang lebih awal. Indisipliner-indisipliner tersebut apabila tidak segera dibenahi akan dapat menurunkan komitmen pegawai yang dapat berdampak pada penurunan kinerja pegawai sehingga KPP perlu melakukan pemberdayaan pada pegawai untuk meningkatkan komitmennya (Al meer, 1989; McNeese-Smith, 1996; Koberg et al., 1999 dan Chebat dan Kollias, 2000).

Dalam meningkatkan kontribusi para pegawai kepada organisasi, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan. Beberapa pakar manajemen, sepakat menyatakan bahwa pemberdayaan akan mendatangkan manfaat dan keuntungan bagi organisasi (Anderson dan Adams, 1997). Pemberdayaan dipandang mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para pegawai. Sedangkan kreatifitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh berkembangnya inovasi. Pegawai yang memiliki kreatifitas akan selalu mencari cara atau metode

baru yang murah dan tepat dalam upaya untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas ataupun dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya. Pegawai yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang kompetitif.

Konsep-konsep yang berkaitan tentang budaya organisasi dan kecocokan orang-organisasi adalah penting bagi keberhasilan organisasi. Kontrak psikologis, dimana baik secara individual maupun perseptual, membentuk dasar tentang kesesuaian orang-organisasi. Akan tetapi masih sedikit perhatian yang diberikan bagi interaksi kesesuaian dan budaya organisasi dengan konsep-konsep seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan penerapan dari konsep-konsep ini dalam budaya-budaya di luar budaya barat. Hasil-hasil dari penelitian yang dilakukan di Taiwan menunjukkan bahwa kecocokan orang dengan organisasi adalah sebuah elemen kunci dalam tingkat kepuasan kerja yang dialami para karyawan dan juga dalam organisasi bukanlah sebuah istitusi yang pasif atau stabil dan hal itu berkembang dan tumbuh dalam sebuah budaya organisasi. Sedangkan kecocokan orang dengan organisasi barangkali berhubungan dengan budaya organisasi, pengaruh tentang berbagai budaya organisasi spesifik juga dinilai. Keterlibatan dalam sebuah organisasi yang memiliki suatu budaya organisasi yang berokratis dihasilkan dalam tingkatan yang terendah dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Suatu budaya yang inovatif adalah yang diatasnya dan sebuah budaya suportif memiliki tingkatan tertinggi dalam

kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan suatu peranan kunci dalam tingkat kepuasan kerja dan komitmen dalam sebuah organisasi. Dalam istilah tentang pengaruh kecocokan orang dengan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di Taiwan, hasil-hasil telah menunjukkan bahwa tingkat kecocokan memainkan suatu peranan penting di semua jenis budaya organisasi yang dipelajari. Tingkat kecocokan yang lebih tinggi dan dan lebih baik hasil-hasil menunjukkan bahwa kecocokan orang dengan organisasi merupakan sebuah variabel penting dalam organisasi-organisasi dalam budaya non barat (Silverthone, 2004).

Permasalahan dalam penelitian ini karena adanya peningkatan tingkat absensi pegawai, dimana kondisi absensi pegawai di KPP Pratama Kota Semarang pada tahun 2005 sebesar 1,08%, tahun 2006 meningkat menjadi 1,12% dan tahun 2007 meningkat lagi menjadi 1,16%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja pegawai. Berikut pada Tabel 1.1 dapat dilihat tingkat absensi pegawai KPP Pratama Kota Semarang tahun 2005 sampai dengan 2007.

Tabel 1.1:
Tingkat Absensi Pegawai KPP Pratama Kota Semarang
Periode Tahun 2005-2007

No	Tahun	Prosentase Absensi (%)
1	2005	1,08
2	2006	1,12
3	2007	1,16

Sumber: KPP Pratama Kota Semarang

Berdasarkan Tabel 1.1 dijelaskan bahwa absensi yang tinggi dikarenakan berbagai sebab, hal tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2:
Karakteristik Absensi Tahun 2005-2007

No	Tahun	Prosentase Absensi (%)		
		2005	2006	2007
1	Sakit	0,31	0,34	0,31
2	Cuti Tahunan	0,15	0,11	0,22
3	Cuti Melahirkan	0,18	0,26	0,26
4	Bolos Kerja	0,44	0,41	0,37
Total		1,08	1,12	1,16

Sumber: KPP Pratama Kota Semarang

Tingginya tingkat absensi pada KPP Pratama Kota Semarang tersebut mengindikasikan adanya komitmen organisasional yang rendah dan berdampak pada kinerja pegawai yang rendah (Burton et al., 2002). Hal tersebut diperlukan sikap yang obyektif dari manajemen dalam melaksanakan strategi organisasi, seperti melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Pelibatan ini akan membangun komitmen organisasional yang bersifat afektif dan tinggi bagi organisasi. Indikator kinerja pegawai dari 168 pegawai account representative KPP Pratama kota Semarang dapat dijelaskan pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

No	Kategori Penilaian Kerja Pegawai	Jumlah Pegawai
----	----------------------------------	----------------

1	Sangat Bagus	31
2	Bagus	66
3	Cukup	71

Sumber: KPP Pratama Kota Semarang

Berdasarkan Tabel 1.3 terlihat bahwa mayoritas pegawai mempunyai nilai berkategori cukup yaitu sejumlah 71 pegawai, sehingga perlu dilakukan penelitian yang menguji pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai terhadap komitmen dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama se Kota Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Tabel 1.1 didapatkan permasalahan mengenai kondisi absensi pegawai di KPP Pratama Kota Semarang pada tahun 2005 sebesar 1,08%, tahun 2006 meningkat menjadi 1,12% dan tahun 2007 meningkat lagi menjadi 1,16%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Tingginya tingkat absensi tersebut tidak relevan dengan visi KPP Pratama Kota Semarang yaitu menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia, yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, dimana hal tersebut juga dapat menjadi indikator awal yang dapat berdampak pada kinerja pegawai yang rendah (Burton et al., 2002).

Atas dasar uraian pada latar belakang, maka pertanyaan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional?
2. Bagaimana pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap komitmen organisasional?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap komitmen organisasional.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kantor Wilayah Jawa Tengah I. dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah pengelolaan

sumber daya manusia dalam upaya peningkatan produktifitas dan efisiensi yang terjadi dari dampak pelaksanaan pemberdayaan pegawai

2. Hasil penelitian ini melengkapi hasil penelitian sebelumnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan organisasi dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya organisasi suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti

halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai performance yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Dari definisi budaya diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu organisasi/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal.

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan organisasi dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya organisasi suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai performance yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Sedangkan Robbins (1996) menyatakan : mengacu pada suatu sistem yang diselenggarakan oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi satu dari organisasi lain. Sistem tersebut adalah melihat secara lebih dekat suatu rangkaian karakteristik yang dianut oleh organisasi.

Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan organisasi dan mereka bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis.

Perembesan budaya organisasi membutuhkan pengenalan manajemen dimensi dasar dari budaya organisasi mereka dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan pegawai seperti kepuasan, motivasi kerja, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja, dan yang lain. Bagaimanapun, relatif sedikit studi empiris yang telah menguji hubungan ini. Menurut Menon dan Varadarajan (1992) dalam Menon et.al., (1999) menyatakan bahwa fokus organisasi dewasa ini terbagi atas 2 elemen dasar (Core) yaitu, struktur organisasi dan budaya organisasi. Organisasi struktur terbagi atas sentralisasi dan formalitas, karena keberadaannya dianggap sebagai faktor pengukur keberhasilan kinerja organisasi. Sedangkan peran penting budaya organisasi adalah dalam pengembangan sebuah strategi. Kemudian Walker (1998) telah mendefinisikan strategi sebagai “semua hal yang perlu untuk fungsi kesuksesan organisasi sebagai mekanisme adaptif”. Demikian halnya Strategi Sistem Perekrutan dan Seleksi SDM efektif ketika isu bisnis akan Sistem Perekrutan dan Seleksi SDM penting diselesaikan atau menjadi kurang penting dan digantikan dengan isu yang baru muncul.

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Dalam penelitian ini variabel Budaya Organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator. Adapun indikator dari Budaya Organisasi dapat diartikan dalam lima konsep yaitu:

1. Kemampuan
2. Jarak dari Manajemen
3. Ekstrovert.
4. Keteraturan pegawai
5. Kepercayaan pegawai

Budaya organisasi itu berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Ini penting karena hal ini membedakan konsep ini dari konsep kepuasan kerja.

Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Ini dijadikan eksplisit bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem dari makna yang dianut bersama. Oleh karena itu, kita akan mengharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan atau pada tingkat-tingkat yang berlainan dalam organisasi itu akan cenderung mendeskripsikan budaya organisasi dalam istilah-istilah yang serupa.

1. Budaya Kuat VS Budaya Lemah

Membedakan budaya kuat dan lemah menjadi makin populer. Disini diartikan bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku pegawai dan lebih langsung dikaitkan pada pengurangan tingkat keluar masuknya pegawai.

2. Budaya VS Formalisasi

Suatu budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Dalam pengertian ini, hendaknya kita menyadari bahwa suatu budaya yang kuat dapat bertindak sebagai suatu pengganti untuk formalisasi.

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

2.1.2. Pemberdayaan

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan sebuah proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan (mampu), meskipun banyak orang terfokus pada pembahasan tentang pemberdayaan pada atribut situasional

atau praktek-praktek manajemen yang menunjukkan apa yang sebuah organisasi dapat atau seharusnya lakukan untuk menghargai kerja dan “melepaskan potensi tersembunyi” (Carizon, 1987 dalam Corsun dan Enz, 1999). Adanya relasional yang saling menguntungkan memberikan tingginya tingkat partisipasi pegawai mengurangi tingkat depresi serta, menurunkan *turn over* tenaga kerja. Situasi ini dapat diubah berdasarkan berbagai penelitian intensif, pakar psikologi dan manajemen mengemukakan solusi berupa pemberdayaan atau *Empowerment* (Bass, 1994; Conger, 1989; Ford and Fotter, 1995; Stamatis, 1996; Wren, 1995 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Adanya pergeseran paradigma, karyawan saat ini dipandang sebagai sumber daya yang penting dan harus dikembangkan dan diberdayakan. Sebagaimana namanya, pemberdayaan pegawai difokuskan ke pegawai tingkat bawah dalam setiap organisasi. Dengan pemberdayaan pegawai, kekuasaan justru digali dalam diri pegawai, oleh karena pemberdayaan pegawai dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat dalam diri pegawai, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan bukan sekedar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh manajemen. Dengan kata lain, pemberdayaan pegawai berangkat dari pertanyaan “apa yang dapat dicapai” (*what can be*) dengan memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka (Wilberforce, 2000).

Secara teoritis, kata *empowerment* dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dan otorita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu

keputusan (Noe et al, 1994). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep *empowerment* demikian mengandung pula pengertian bahwa bila seseorang tersebut akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Carizon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa *empowerment* bukan hanya sekedar “memberdayakan” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di dalam pengertian Carizon, proses *empowerment* mementingkan adanya kebebasan bagi seseorang untuk mengambil sebuah keputusan secara bertanggung jawab. Diyakini bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya, menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Dalam konsep pemberdayaan tidak menyarankan suatu sistem di dalamnya setiap orang mengerjakan apapun yang dipikirkannya. Memungkinkan orang lain untuk menggunakan kemampuannya adalah pemberdayaan. Kondisi yang memungkinkan manusia mengetahui apakah peranan mereka dan apakah pentingnya peranan itu bagi organisasi secara keseluruhan dan dengan demikian memungkinkan keterlibatan bersama terhadap hasil-hasilnya merupakan lingkungan yang melaksanakan pemberdayaan. Penekanan diberikan pada penghilangan hambatan-hambatan terhadap pemberdayaan yang diciptakan oleh struktur organisasi hirarkis. Sifat dan kondisi kontekstual organisasi merupakan

pertimbangan penting dalam proses pemberdayaan tetapi hanya merupakan sebagian dari konsep pemberdayaan tersebut.

2.1.3. Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya (Newstrom and Davis, 1993). Komitmen Organisasi menunjuk pada pengidentifikasi dengan tujuan organisasi, kemampuan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1982). Komitmen pada organisasi ini menyangkut kebanggaan pekerja terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja, sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi, pekerja memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Steers (1977) dalam McNeese-Smith (1996) membagi variabel komitmen organisasional dalam tiga kategori yaitu : (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; (2). karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (3). karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

Riset di masa lalu mengindikasikan bahwa komitmen organisasional itu bisa multidimensi, yang mempunyai komponen sikap dan perilaku (Salancik & Leblebici 1989) menekankan bahwa komitmen didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Salancik & Leblebici (1989) tidak menyetujui bahwa komitmen merupakan rasa cinta yang berasal dari

nilai dan tujuan yang ada, dia menyatakan bahwa kepercayaan pekerja terhadap keputusan yang diambil tidak dapat ditarik kembali itulah yang menentukan perilaku komitmen. Hal tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan perkembangan tiap sikap. Contoh tersebut tidak dimaksudkan untuk memperdebatkan di tingkat mana pengalaman karakteristik relevan dengan sikap pekerjaan atau tugas yang dibangun melalui interaksi sosial, namun untuk memberikan basis guna mendefinisikan peran yang dimainkan kepercayaan pada organisasi dan peran yang dimainkan pengalaman kerja pada suatu pengertian bahwa setiap peran dipengaruhi oleh interaksi sosial di tempat kerja.

Saat komitmen organisasional dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja. Variabel komitmen dalam penelitian ini diukur melalui kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

2.1.3.1. Teori Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional pekerjaan pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerjaan terhadap komitmen organisasi terhadap pekerjaan (dukungan organisasi yang dirasakan / *perceived organizational support*) sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi sikap dan perilaku mereka.

Dalam penelitian tentang komitmen yang berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menunjukkan bahwa komitmen pekerja pada organisasi berasal pada persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan organisasi terhadap pekerja. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja menginterpretasikan

tindakan organisasi seperti praktek-praktek sumber daya manusia dan kepercayaan pihak manajemen sebagai indikasi dari perwujudan komitmen yang mereka miliki pada organisasi.

Komitmen organisasional merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan organisasinya (komitmen organisasi), yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama/komitmen organisasi.

Komitmen organisasional individu menurut Mowday et.al.(1982) merupakan kekuatan pengikat diri seseorang individu pada cita-citanya ; terdiri dari (1) komitmen inti (komitmen atas dasar keyakinan) ; (2) komitmen kalkulatif (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi) dan (3) komitmen kebiasaan (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status/kebiasaan).

Sedangkan komitmen organisasi menurut Mowday (1982) merupakan kekuatan pengikat diri seorang visi bersama ; terdiri dari (1) komitmen pada pekerjaan, (2) komitmen pada kelompok kerja, dan (3) komitmen pada organisasi.

2.1.3.2. Faktor-faktor Komitmen Organisasional

Mowday, Porter & Steers (1992) mengatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

- (1) *Affective Commitment* yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- (2) *Continuance Commitment* yaitu kemauan untuk berusaha bagi organisasi.
- (3) *Normative Commitment* yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

O'reilly dan Chatman (1986) juga mengatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

- (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi

(2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi

(3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*)

Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004)

mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

2.1.4. Kinerja Pegawai

Locke (1973) dalam Gibson, (1988) menyatakan bahwa respon afektif seseorang terhadap pekerjaan merupakan kepuasan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Locke juga memperkenalkan suatu dimensi khusus yang menunjukkan karakteristik pekerjaan yang biasanya digunakan untuk menilai keberhasilan kerja pegawai. Kinerja pegawai dapat diukur dari berbagai macam dimensi pekerjaan antara lain meliputi jenis pekerjaan, supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja.

Hadari Nawawi (1990) menyatakan bahwa kegiatan peningkatan kinerja produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki oleh setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal.

Kinerja pegawai dapat dilakukan melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi sebagai berikut:

- Mengadakan kerjasama strategis dengan berbagai organisasi untuk memperkuat posisi organisasi dalam produksi dan operasi.
- Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja operasi pegawai melalui strategi operasi organisasi.
- Meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dalam mendukung kegiatan operasional organisasi.

Bain dalam McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. McNeese-Smith (1996) juga menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output.

2.2. Hubungan antar Variabel

2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Budaya organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada pada organisasi tersebut. Apabila pegawai merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi tempat bekerja cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja, hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa nyaman. Penelitian yang dilakukan oleh Jandeska dan Kraimer (2005), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasional pada organisasi pemerintah (Fey dan Denison, 2000). Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif yang pertama (H1) yaitu sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu organisasi/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan organisasi dan bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis (Silverthorne, 2004). Sambasivan dan Johari (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif yang kedua (H2) yaitu sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.3. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional

Resources make things possible, but only people make things happen. Selain merupakan asset organisasi yang vital, SDM (pegawai) adalah pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir dari suatu produk atau jasa dan organisasi. Akan tetapi kenyataannya masih banyak organisasi yang mengeksploitasi pegawainya dan tidak memberikan peluang kepadanya untuk berkembang dan berprestasi secara optimal. Situasi yang paling parah adalah apabila manajer dan pegawai tidak saling mempercayai, akibatnya semangat dan moral kerja menjadi sangat pendek, menurunnya produktivitas, munculnya sikap apatis dan tidak terjadi ketidakpuasan kerja dan berdampak pada penurunan komitmen organisasi (Corsun dan Enz (1999). Koberg et al., (1999) menyatakan bahwa pemberdayaan akan mempengaruhi komitmen organisasional. Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif ketiga (H3) yaitu sebagai berikut:

H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.2.4. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai

Dessler (1999) menekankan perlunya komitmen lebih berharga dibandingkan dengan yang tidak berkomitmen. Pegawai membuat komitmen pada organisasi dengan dua dasar yang berbeda yaitu secara eksternal dan internal (Argyris, 1998). Pegawai yang berkomitmen secara internal sama dengan *empowered employee* sedangkan pegawai yang berkomitmen secara eksternal dapat disamakan dengan *disempowered employee*. Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif keempat (H4) yaitu sebagai berikut:

H4 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel organisasi agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban organisasi yang lebih baik. Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkeutatan dengan

kinerja organisasi, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merencanakan ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi (Vandenberg dan Lance, 1992). McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Suliman (2002) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

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. Sebagai tambahan, komitmen diharapkan menjadi terkait dengan anteseden. 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 (Steers, 1977).

Komitmen dihipotesiskan menjadi terkait dengan kinerja dalam pengertian bahwa karyawan yang berkomitmen akan melakukan usaha yang lebih besar dalam pekerjaan. Bahkan, dirasakan bahwa pengetahuan tentang hasil-hasil yang mungkin sama pentingnya sebagai informasi yang berkaitan dengan anteseden. Ketika dilakukan secara bersamaan, diharapkan bahwa penelitian ini akan

memberikan sebuah uji semua validasi antara sampel-sampel divergen tentang generalisasi model komitmen organisasi yang ditawarkan.

Sehingga dari beberapa pernyataan diatas, maka dirumuskan hipotesis alternatif yang kelima (H5) yaitu sebagai berikut:

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3. Penelitian Terdahulu

Hofstede et al., (1993) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai melalui dimensi-dimensi: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi. Hofstede et al., (1993) menemukan bahwa budaya organisasi berhubungan signifikan positif dengan komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output. McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (*significance* pada level 0,001) terhadap kinerja pegawai produksi.

Koberg et.al. (1999) melakukan penelitian empiris tentang faktor-faktor penyebab pemberdayaan dan hasilnya. Studi ini bertujuan untuk menguji hubungan dan akibat dari pemberdayaan, dimana faktor-faktor penyebab pemberdayaan di bagi menjadi dua faktor yaitu faktor organisasional dan faktor individual. Hasil dari studi ini mengatakan bahwa persepsi pemberdayaan

dipengaruhi oleh faktor organisasional dan faktor individu, hanya saja tidak ada perbedaan pada jenis kelamin dan etnis pegawai terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas kerja dan juga menurunkan keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi.

Chebat dan Kollias (2000) melakukan penelitian tentang pengaruh pemberdayaan terhadap kontak pegawai dengan pelanggan pada sektor jasa. Studi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa berpengaruh konflik peran, ketidakpastian peran, adaptasi, self-efficacy, dan kepuasan kerja terhadap kinerja mereka dengan menggunakan pemberdayaan. Penelitian ini dirancang menggunakan tiga tahap, yaitu: tahap pegawai-manajer, tahap pegawai-peran kerja, serta tahap pegawai-pelanggan. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa konflik peran, ketidakpastian peran, adaptasi, self-efficacy berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui pemberdayaan.

Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi pegawai yang diukur melalui factor intrinsic (kebutuhan prestasi dan kepentingan) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional pada level 1% baik pada organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, sedangkan untuk factor ekstrinsik yang diukur melalui keamanan kerja, gaji dan promosi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional baik pada organisasi public maupun organisasi swasta, tingkat manajerial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional pada level 1% pada organisasi swasta namun tidak signifikan pada organisasi pemerintah, faktor individu yang diukur melalui tingkat pendidikan dan jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional baik pada organisasi pemerintah maupun

organisasi swasta. Sedangkan budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasional pada level 1% baik pada organisasi swasta maupun organisasi pemerintah.

Penelitian Sambasivan dan Johari (2003) dilakukan dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai pada 202 manager organisasi public di Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Penelitian Sambasivan dan Johari (2003) juga menemukan pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Suharto dan Budi Cahyono (2005) meneliti tentang Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel independent (budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja) dengan kinerja pegawai, baik secara individu maupun secara bersama-sama. Besarnya kontribusi untuk ketiga variabel independent dalam membentuk kinerja pegawai adalah sebesar 57.6%

Jandeska dan Kraimer (2005) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier dalam meningkatkan organizational citizenship behaviour pada pekerja wanita di Amerika Serikat, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier, selain itu penelitian Jandeska dan Kraimer (2005) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1:

Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil
1	Hofstede et al., (1993)	Individual perception of organizational cultures: A methodological treatise on level of analysis	Analisis Regresi	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan berdampak pada kinerja pegawai
2	McNeesse-Smith (1996)	Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment	Analisis Regresi	Komitmen organisasional dan kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja pegawai pada level 0,001 (sangat signifikan)

No	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil
3	Christin S. Koberg, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem, Eric A. Goodman (1999)	Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from The Health Care Industry	Analisis Regresi	Hanya tenure yang berpengaruh terhadap pemberdayaan (untuk faktor personal) sedangkan untuk faktor lingkungan hanya efektifitas kelompok, kemampuan pemimpin, dan peringkat organisasional yang berpengaruh terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap efektifitas pegawai, kepuasan kerja dan mengurangi keinginan untuk

				keluar
4	Jean-Charles Chebat, paul Kollias (2000)	The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations	Analisis Regresi	Pemberdayaan berpengaruh signifikan dengan adaptasi, self-efficacy, kepuasan kerja, konflik peran, dan ketidakpastian peran. Sedangkan stress peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan adaptasi. Sedangkan adaptasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja akan tetapi self-efficacy dan kepuasan kerja hanya berpengaruh sedikit terhadap kepuasan kerja
5	Moon M. Jae (2000)	Organizational Commitment Revisited in New Public Management	SEM	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif pada level kurang dari 1% terhadap komitmen organisasional.
6	Fey dan Denison (2002)	Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia and Sweden	SEM	Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai
No	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil
7	Helms, Marilyn M dan Rick Stern (2001)	Exploring the factors that influence employees perceptions of their organisations culture	MANOVA	Budaya organisasi yang kondusif mampu memberikan persepsi yang baik dari karyawan untuk tetap menjadi bagian organisasi
8	Suliman (2002)	<i>Is it Really a Mediating Construct?</i>	Moderating Regression Analysis	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
9	Md. Zabid Abdul Rashid Murali Sambasivan	The Influence of Corporate Culture and Organizational	SEM	Budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan

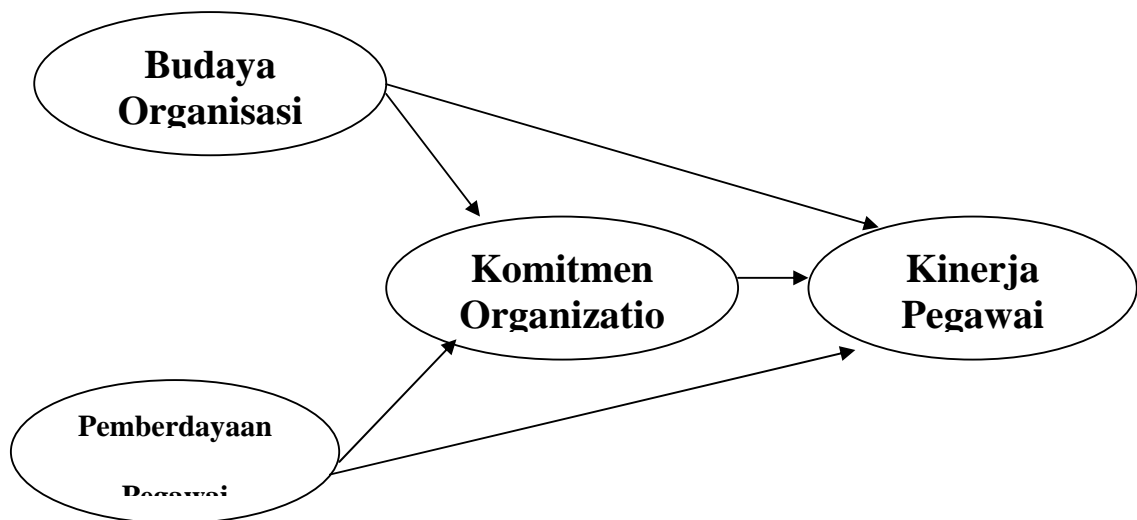
	dan Julian Johari (2003)	Commitment on Performance		komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Penelitian Sambasivan dan Johari (2003) juga menemukan pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai
10	Suharto dan Budi Cahyono (2005)	Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah	Analisis Regresi	ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel independent (budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja) dengan kinerja pegawai, baik secara individu maupun secara bersama-sama. Besarnya kontribusi untuk ketiga variabel independent dalam membentuk kinerja pegawai adalah sebesar 57.6%
11	Kathryn E. Jandeska dan Maria L. Kraimer (2005)	Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors	SEM	Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier, selain itu penelitian Jandeska dan Kraimer (2005) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil
12	Duong Manh Cuong dan Swierczek (2008)	Corporate culture, leadership competencies, job satisfaction, job commitment, and job performance: A comparison of companies in Vietnam and Thailand	SPSS	Budaya perusahaan, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pekerjaan

2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian

Dari uraian tersebut diatas maka dikembangkanlah kerangka pemikiran penelitian sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Berbagai jurnal

2.5. Identifikasi Variabel

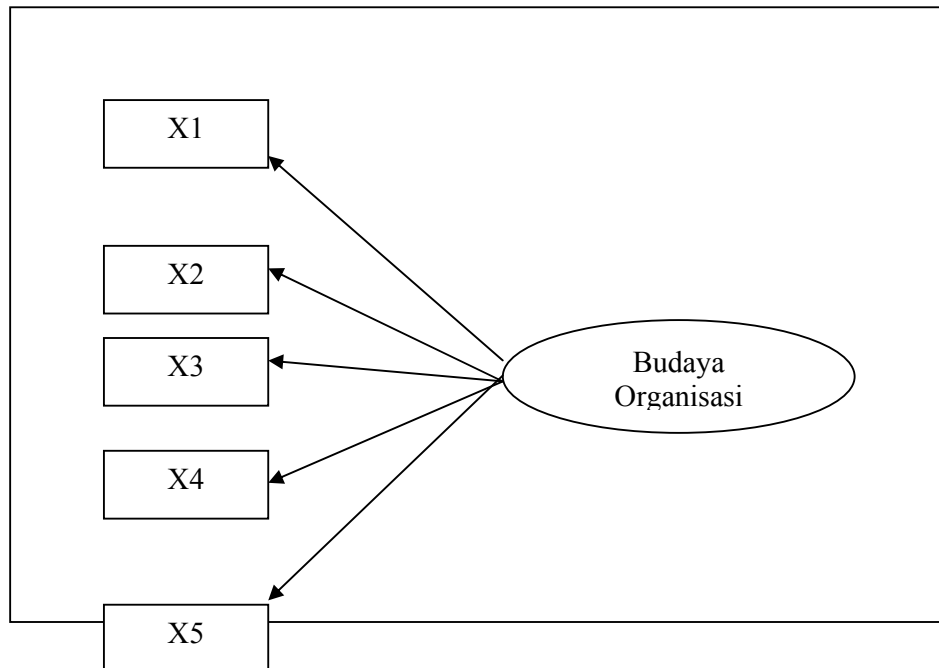
Pada penelitian ini masing-masing variabel dijelaskan oleh indikator-indikatornya. Indikator-indikator dari masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

2.5.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Variabel ini diukur melalui lima dimensi yaitu kemampuan pegawai, jarak

dari manajemen, ekstrovert, keteraturan pegawai dan integrasi pegawai. Kelima indikator tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini :

Gambar 2.2
Indikator Variabel Budaya Organisasi



Sumber: Hofstede et al., (1993) dalam Mas'Ud (2004)

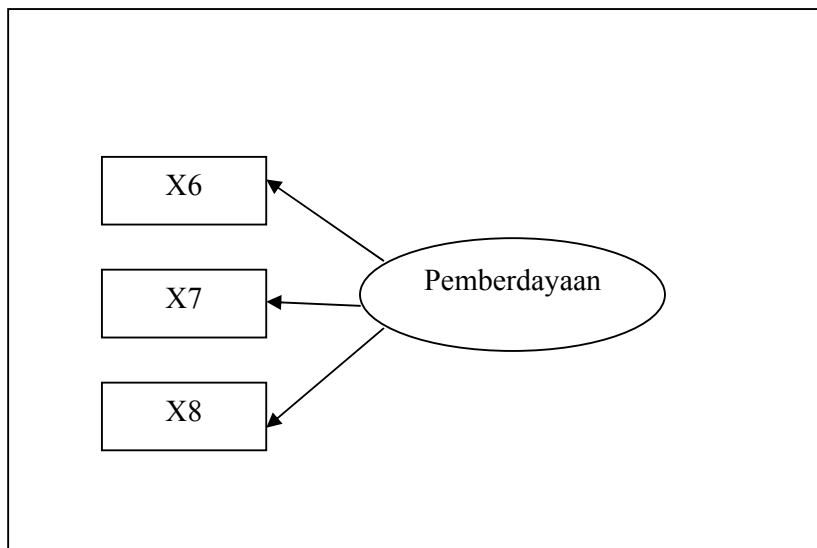
Keterangan:

- X1 : Kemampuan pegawai
- X2 : Jarak dari manajemen
- X3 : Sikap terbuka pegawai
- X4 : Keteraturan pegawai
- X5 : Kepercayaan pegawai

2.5.2. Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan sebuah proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan (mampu). Pemberdayaan pegawai menurut Brower (1995) dan Koberg dkk. (1999) dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu: pengaruh pribadi, makna kerja dan kontribusi pegawai. Ketiga indikator tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3 sebagai berikut:

Gambar 2.3:
Indikator Variabel Pemberdayaan



Sumber: Brower 1995 dan Koberg dkk. (1999)

Keterangan:

X6 : Pengaruh pribadi

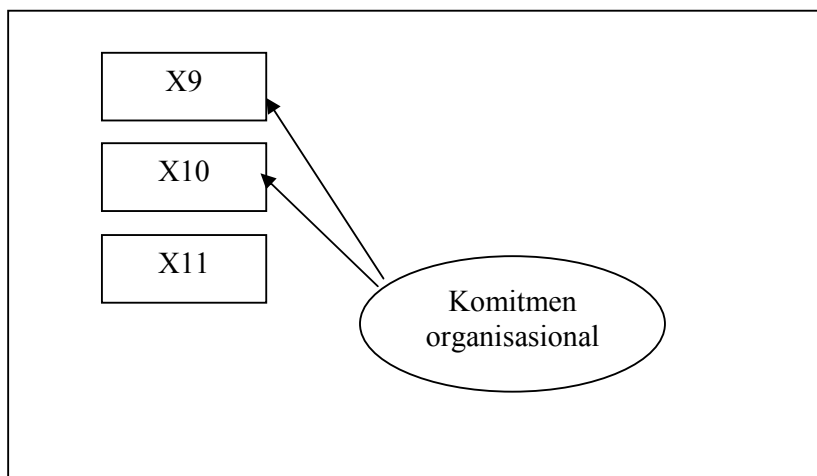
X7 : Makna Kerja

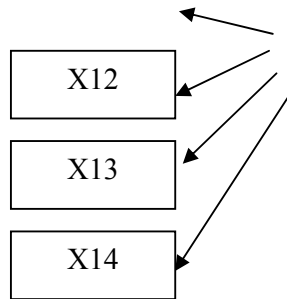
X8 : Kontribusi pegawai

2.5.3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Variabel komitmen merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, variabel ini diukur melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Dengan menggunakan angket terdiri dari pertanyaan berskala 1-10 sebanyak 6 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 6 dan skor maksimum 60. Keenam indikator tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.4 di bawah ini:

Gambar 2.4:
Indikator Variabel Komitmen Organisasional





Sumber: Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004)

Keterangan:

X9 : Perasaan menjadi bagian dari organisasi.

X10 : Kebanggaan terhadap organisasi.

X11 : Kepedulian terhadap organisasi.

X12 : Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.

X13 : Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

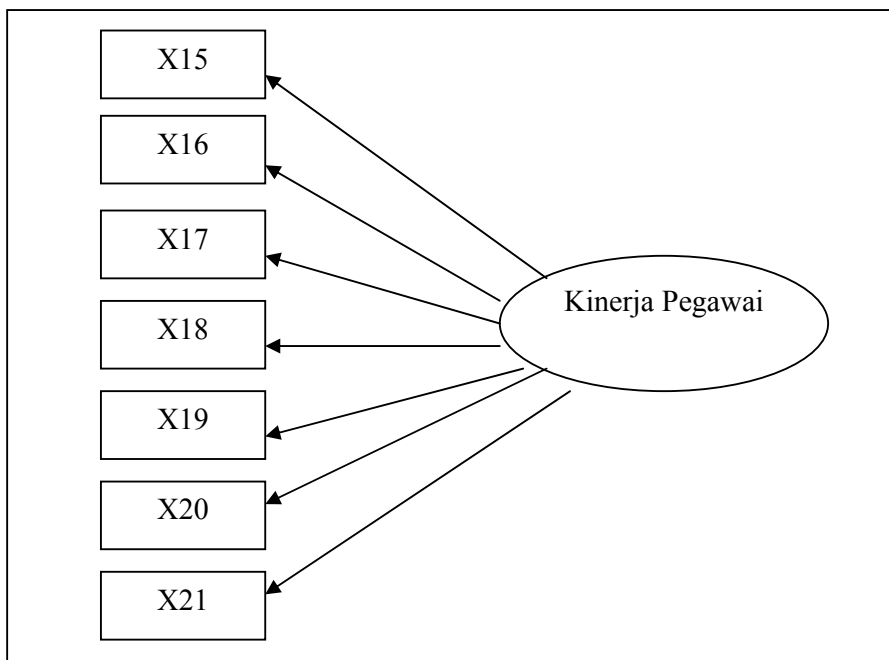
X14 : Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

2.5.4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai selama kurun waktu tertentu (bulanan) yang diukur dari Tingkat kualitas hasil kerja, Tingkat keuletan dan daya tahan kerja, Tingkat disiplin dan absensi, Tingkat kerja sama antar rekan sekerja, Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya, Tingkat inisiatif/Kreatifitas yang dimiliki (McNeese-Smith, 1996 dan Suliman, 2002) dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10 sebanyak 7 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 7 dan skor maksimum 70. Ketujuh indikator tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5. dibawah ini:

Gambar 2.5:

Indikator Variabel Kinerja Pegawai



Sumber: McNeese- Smith (1996)

Keterangan:

X15 : Tingkat kualitas hasil kerja

X16 : Tingkat keuletan dan daya tahan kerja

X17 : Tingkat disiplin dan absensi

X18 : Tingkat kerja sama antar rekan sekerja

X19 : Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja

X20 : Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya

X21 : Tingkat inisiatif / Kreatifitas yang dimiliki

2.6. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dapat dilihat dalam Tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2:
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Kepustakaan
Dependen: Kinerja Pegawai	Produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kualitas hasil kerja 2. Tingkat keuletan dan daya tahan kerja 3. Tingkat disiplin dan absensi 4. Tingkat kerja sama antar rekan sekerja 5. Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja 6. Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya 7. Tingkat inisiatif / Kreatifitas yang dimiliki 	McNeese-Smith (1996)
Interviening: Komitmen organisasional	Derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi. 2. Kebanggaan terhadap organisasi. 3. Kepedulian terhadap organisasi. 4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi. 5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi. 6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi 	Porter dan Steers (1982) Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004)
Independen: 1. Budaya Organisasi	suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pegawai 2. Jarak dari manajemen 3. Ekstrovert 4. Keteraturan pegawai 5. Kepercayaan pegawai 	Hofstede et al., (1993)
2. Pemberdayaan	sebuah proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh pribadi 2. Makna kerja 3. Kontribusi Pegawai 	Koberg et al., (1999)

	(mampu)		
--	---------	--	--

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

2.7. Perumusan Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal / kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori / jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Dari kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organizational

H2 : Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap komitmen organizational

H3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Imam Ghozali, 2004). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama se Kota Semarang meliputi KPP Pratama Semarang Timur, KPP Pratama Semarang tengah Satu, KPP Pratama Semarang Tengah Dua, KPP Pratama Semarang Barat, KPP Pratama Semarang Selatan, KPP Pratama Semarang Candisari, KPP Pratama Semarang Gayamsari sejumlah 563 pegawai.

Hair *et al* (1995) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated* paramater dan sampel maksimum sebanyak 10 observasi untuk setiap *estimated* paramater. Dalam penelitian ini *estimated* parameter yang digunakan sebanyak 21, maka jumlah sampel minimum adalah 105 dan jumlah sampel maksimum 210. Berdasarkan Hair *et al.*, (1995) diperoleh sampel sejumlah 168, hal tersebut telah memenuhi jumlah sampel minimum yang disyaratkan Hair *et al.*, (1995).

3.2. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang disajikan adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder yang akan dikumpulkan bersumber dari kantor pajak yang dijadikan obyek penelitian ini. Misalnya data tentang jumlah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama se Kota Semarang.

Sedangkan data primer, dikumpulkan dengan langsung ke lapangan. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara, penyebaran angket (kuesioner), baik secara langsung bertatap muka.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai terhadap komitmen dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuesioner yang merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Hussein Umar, 1999). Teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan data primer.

Pengumpulan data dalam penelitian memakai kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Selanjutnya, dengan memakai kuesioner dengan dibroadcast lewat intranet atau email intern Kantor Pelayanan Pajak Pratama se kota Semarang yang bertujuan untuk mendapatkan data tentang dimensi dari konstruksi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Kuesioner terbuka digunakan untuk mendapatkan keterangan jawaban yang lebih luas mengenai dimensi variabel yang dikembangkan dalam penelitian dan sebagai dasar dalam penentuan implikasi kebijakan.

Penentuan skor jawaban responden untuk data primer dilakukan dengan menggunakan skala Likert dalam interval 1 sampai dengan 7. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan dan didalam menanggapi pertanyaan tersebut, subyek memilih salah satu dari sepuluh alternatif jawaban sesuai dengan keadaan subyek. Alternatif jawaban tersebut meliputi sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 7 (tujuh).

3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas adalah ukuran konsistensi variabel penelitian. variabel dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut menunjukkan hasil yang konsisten, sehingga variabel ini dapat digunakan dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu dan kondisi yang berbeda (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini penulis melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dapat disebut reliabel apabila memiliki *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Imam Ghazali, 2004).

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur variabel yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *Corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,40 (Imam Ghazali, 2004)

3.5. Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk

menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 6.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksploratori, 2) Analisis kausalitas, 3) Analisis perbandingan masing-masing konstruk. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variable dependen melalui beberapa variable independen,. padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variable dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam

manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2000, hal:5).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*konstruk*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T,2000):

Persamaan-persamaan struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan structural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.1
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
Komitmen Organisasi = β_1 Budaya + β_2 Pemberdayaan + z1
Kinerja Pegawai = β_3 Komitmen Organisasi + β_4 Budaya + β_5 Pemberdayaan + z2

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1= λ_1 Budaya +e1	X12= λ_{12} Komitmen Organisasi +e12
X2= λ_2 Budaya +e2	X13= λ_{13} Komitmen Organisasi +e13
X3= λ_3 Budaya +e3	X14= λ_{14} Komitmen Organisasi +e14
X4= λ_4 Budaya +e4	X15= λ_{15} Kinerja Pegawai +e15
X5= λ_5 Budaya +e5	X16= λ_{16} Kinerja Pegawai +e16
X6= λ_6 Pemberdayaan +e6	X17= λ_{17} Kinerja Pegawai +e17
X7= λ_7 Pemberdayaan +e7	X18= λ_{18} Kinerja Pegawai +e18

X8= λ 8 Pembedayaan +e8	X19= λ 19 Kinerja Pegawai +e19
X9= λ 9 Komitmen Organisasi +e9	X20= λ 20 Kinerja Pegawai +e20
X10= λ 10 Komitmen Organisasi +e10	X21= λ 21 Kinerja Pegawai +e21
X11= λ 11 Komitmen Organisasi +e11	

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variable.

1. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995,p:175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2003, p:53).
2. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”
3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995, Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p:56)
4. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah

indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:56).

5. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ (Hair et al, 1995, p.175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,2000,p.57).
6. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000,p.58).Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada Tabel 7 berikut:

Tabel 3.3:
Goodness of-fit Indices

Goodness of-fit index	Cut-off Value
$\chi^2 - Chi-square$	$< df$ dengan $\alpha=0,05$
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Pendahuluan

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban reponden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory faktor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1.1 Gambaran Umum

Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak merupakan organisasi yang bertanggung jawab dalam pengumpulan pajak serta mempunyai lingkungan yang selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Perubahan dan perkembangan lingkungan tersebut telah dicermati oleh Ditjen Pajak dalam pendahuluan buku visi, misi dan strateginya (Tahun 2006) seperti berikut ini: perubahan sosial dan ekonomi yang sangat cepat dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, ada tuntutan dan pengawasan dari lembaga-lembaga internasional atas kinerja pemerintah, masyarakat yang semakin demokratis dan kritis terhadap kinerja pemerintah, semakin kuatnya peran lembaga legislatif dalam mengawasi kinerja pemerintah, semakin terbuka dan semakin rentannya Indonesia terhadap pengaruh globalisasi, pengetahuan dan kesadaran perpajakan masyarakat masih rendah, tuntutan masyarakat untuk kemandirian pembiayaan pemerintah negara, dan perkembangan teknologi umum dan teknologi informasi yang sangat cepat.

Penerimaan dalam negeri harus menjadi sumber utama apabila kemandirian pembiayaan negara yang menjadi cita-cita bangsa Indonesia benar-benar ingin direalisasikan. Untuk itu penerimaan pajak yang merupakan salah satu komponen penerimaan dalam negeri harus ditingkatkan peranannya karena pajak merupakan sumber penerimaan utama yang merefleksikan praktek demokrasi yang paling mendasar yaitu peran serta rakyat dalam membiayai negara dan pemerintahnya.

Hubungan kantor pajak dengan globalisasi adalah dengan adanya persaingan yang semakin ketat maka kantor pajak dituntut untuk lebih meningkatkan

profesionalitasnya melalui manajemen kelas dunia, dimana hal ini sesuai dengan visi Ditjen Pajak. Dalam rangka ini, Ditjen Pajak telah berupaya untuk terus meningkatkan peranan pajak yang menjadi tanggung jawabnya. Ditjen Pajak memiliki visi dan misi yang menjadi landasan untuk menetapkan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang akan dijalankan.

Visi Ditjen Pajak adalah “Menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia, yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat.” Visi Ditjen Pajak adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan Ditjen Pajak yang sungguh-sungguh diinginkan untuk ditransformasikan menjadi realitas melalui komitmen dan tindakan oleh segenap jajaran Ditjen Pajak. Dalam pernyataan visi Ditjen Pajak terkandung 3 cita-cita utama yang ingin dituju yaitu:

1. Menjadi model pelayanan masyarakat yang merefleksikan cita-cita untuk menjadi contoh pelayanan masyarakat bagi unit-unit instansi pemerintah lainnya.
2. Berkelas dunia (World Class) yang merefleksikan cita-cita untuk mencapai tingkatan standar dunia atau standar international baik untuk kualitas aparatnya maupun kualitas kinerja dan hasil-hasilnya.
3. Dipercaya dan dibanggakan masyarakat yang merefleksikan cita-cita untuk mendapatkan pengakuan dari masyarakat bahwa eksistensi dan kinerjanya memang benar-benar berkualitas tinggi dan akurat, mampu memenuhi harapan masyarakat serta memiliki citra yang baik dan bersih.

Sedangkan Misi Ditjen Pajak adalah:

1. *Misi fiskal*, menghimpun penerimaan dana dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan undang-undang perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi.
2. *Misi ekonomi*, mendukung kebijaksanaan pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi bangsa dengan kebijaksanaan perpajakan yang *minimizing distortion*.
3. *Misi politik*, mendukung proses demokratisasi bangsa.
4. *Misi kelembagaan*, senantiasa memperbaharui diri, selaras dengan aspirasi masyarakat dan teknokrasi perpajakan serta administrasi perpajakan mutakhir.

Untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi perusahaan diatas, maka segenap jajaran Ditjen Pajak diharuskan untuk melaksanakan budaya organisasi sebagai berikut: (1) profesionalisme (afiliasi komunitas profesional, integritas, disiplin, dedikasi pada profesi dan kompetensi), (2) Transparansi, (3) Akuntabilitas, (4) Meritokrasi, (5) Kemandirian, (6) Pelayanan Prima, dan (7) Pembelajaran dan Pemberdayaan. Nilai-nilai acuan tersebut harus benar-benar dimengerti dan dihayati agar dapat menjiwai dan melandasi setiap kegiatan serta sikap perilaku di dalam pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama se Kota Semarang sejumlah 168 pegawai. 168 pegawai yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam mengukur kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama se Kota Semarang.

4.1.2.1. Responden menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	98	58,33
Wanita	70	41,67
Jumlah	168	100

Sumber: data primer diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.1. diatas nampak bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu 58,33% dari total 168 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

penerapan budaya organisasi, pemberdayaan pegawai, komitmen organisasional dan kinerja pada pegawai pria lebih baik dari pada pegawai wanita. Fenomena ini sesuai kebutuhan pegawai KPP Pratama kota Semarang, dimana menurut pendapat Pulkinnen (1996) bahwa pria pada umumnya lebih agresif, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan daripada wanita.

4.1.2.2. Responden menurut Pendidikan Terakhir

Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Responden menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Lulusan D-3	63	37,50
Lulusan S-1	93	55,36
Lulusan S-2	12	7,14
Jumlah	168	100

Sumber: data primer diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas nampak bahwa responden lulusan S-1 merupakan responden mayoritas yaitu 55,36% dari total 168 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai KPP Pratama Kota Semarang, maka penerapan budaya organisasi, pemberdayaan pegawai, komitmen organisasional dan kinerja pegawai semakin baik. Hal ini sesuai dengan kebutuhan KPP Pratama Kota Semarang, yang memerlukan pegawai dengan pengetahuan dan wawasan yang baik setingkat sarjana karena *job desk* pegawai adalah meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya pajak dan membantu membangun negara melalui pajak..

4.1.2.3. Responden menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Responden menurut Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
23 - 30	82	40,81
31-40	51	30,36
41-52	35	20,83
Jumlah	168	100

Sumber: data primer diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas nampak bahwa responden berusia 24-30 tahun adalah yang terbesar yaitu 20,81% dari total 168 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi usia karyawan KPP Pratama Kota Semarang, maka penerapan budaya organisasi, pemberdayaan pegawai, komitmen organisasional dan kinerja pegawai semakin baik. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda.

4.1.2.4. Responden menurut Masa Kerja

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut masa kerja sebagaimana nampak dalam tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Responden menurut Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1-5	111	66,07
6-10	35	20,83
11-22	22	13,10
Jumlah	168	100

Sumber: data primer diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.4. diatas nampak bahwa responden dengan masa kerja 1-5 tahun adalah yang terbesar yaitu 66,07% dari total 168 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja karyawan KPP Pratama Kota Semarang, maka penerapan budaya organisasi, pemberdayaan pegawai, komitmen organisasional dan kinerja pegawai semakin baik. Karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih mempunyai penguasaan kerja yang baik, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman.

4.2. Pengujian Asumsi SEM

4.2.1. Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardizes* (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang $\delta \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 21 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(21,0.001)} = 45,242$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 39,889. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.2.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 0,009

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.4. Uji Reliability dan Variance Extract

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5:
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Budaya Organisasi	0.711	0.505
Pemberdayaan	0.789	0,539
Komitmen Organisasional	0,719	0,576
Kinerja Pegawai	0.767	0,527

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* 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 0,6.

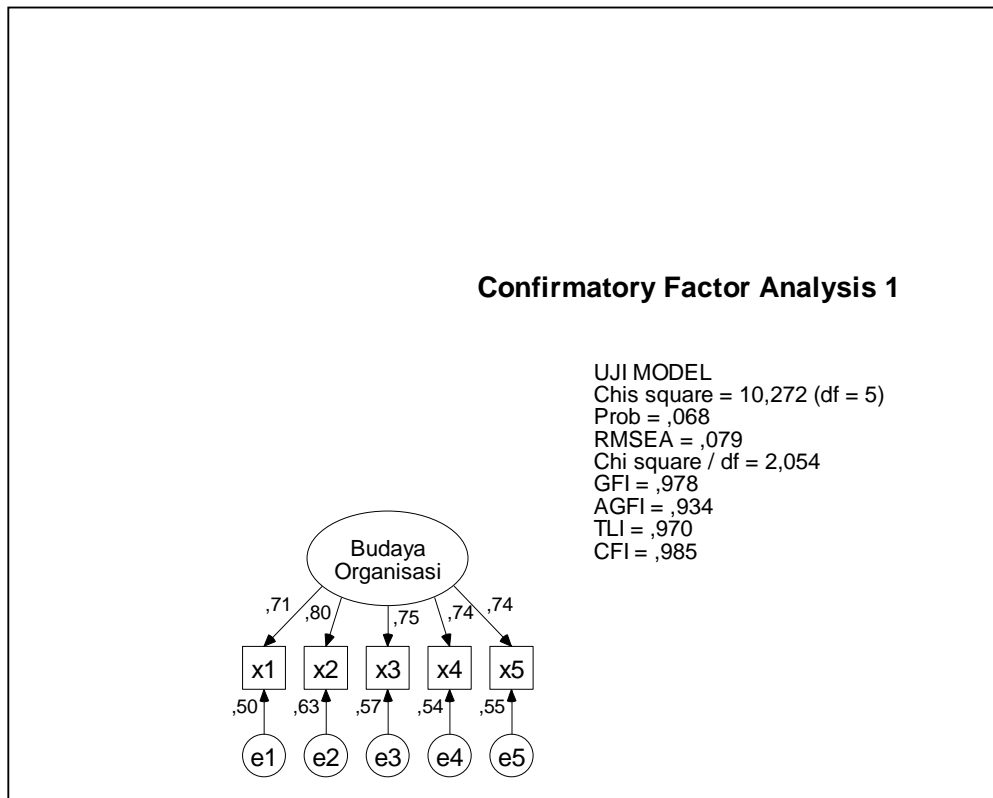
Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

1) Analisis Faktor Konfirmatori - Budaya Organisasi

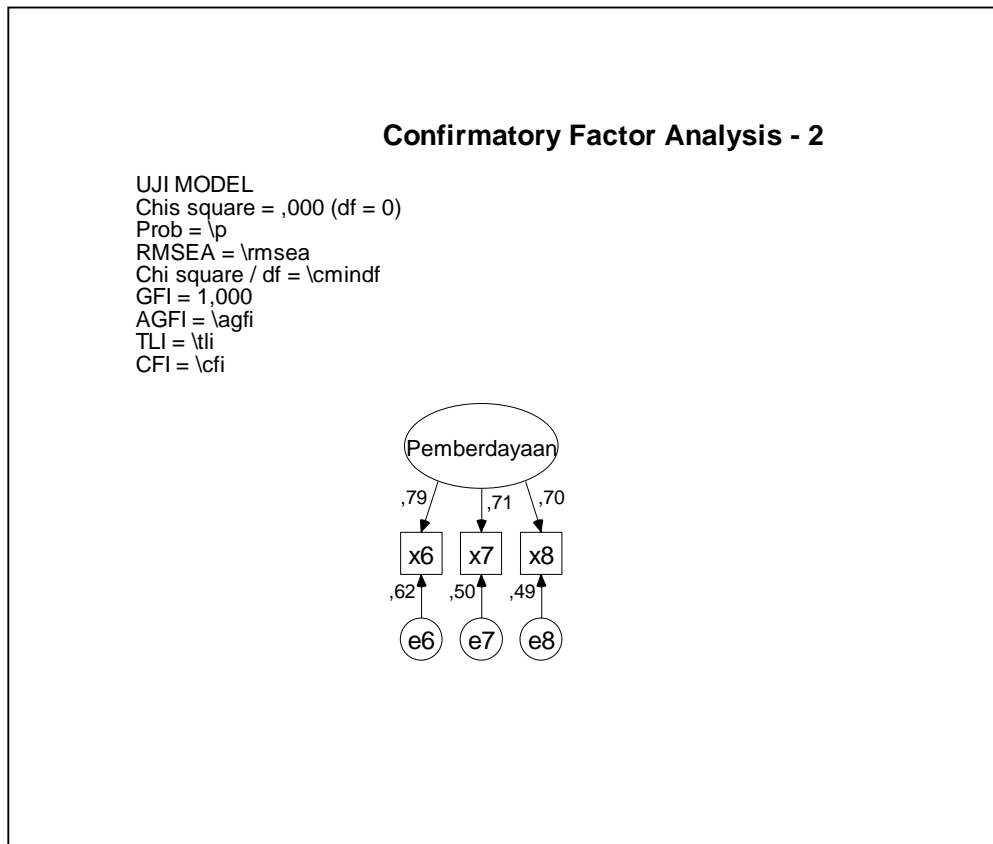
Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Budaya Organisasi



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

2) Analisis Faktor Konfirmatori - Pemberdayaan

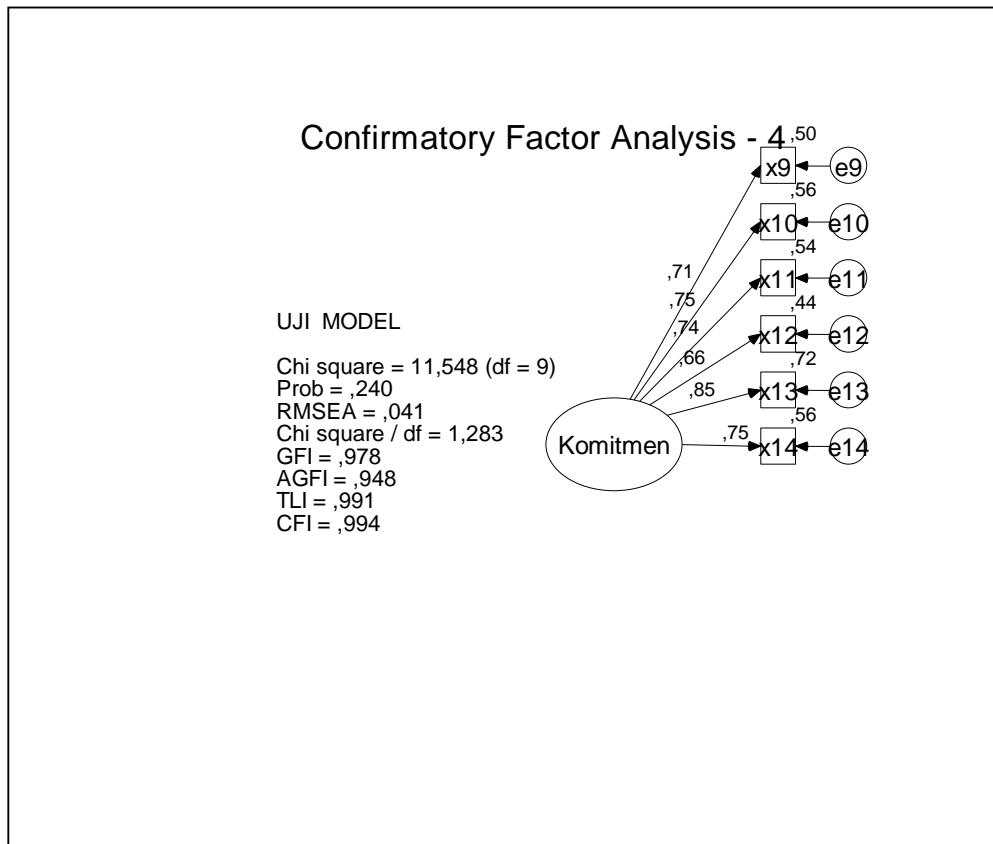
Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – Pemberdayaan



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

3) Analisis Faktor Konfirmatori - Komitmen

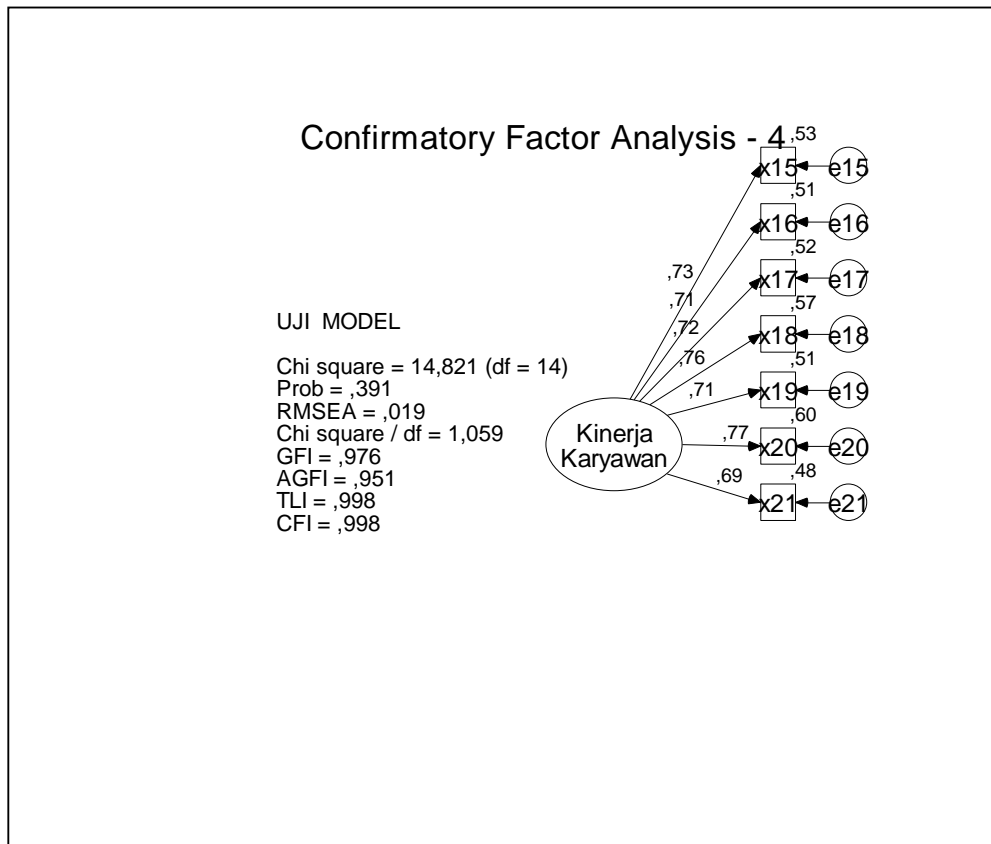
Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori – Komitmen



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

4) Analisis Faktor Konfirmatori - Kinerja Karyawan

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori – Kinerja Karyawan



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

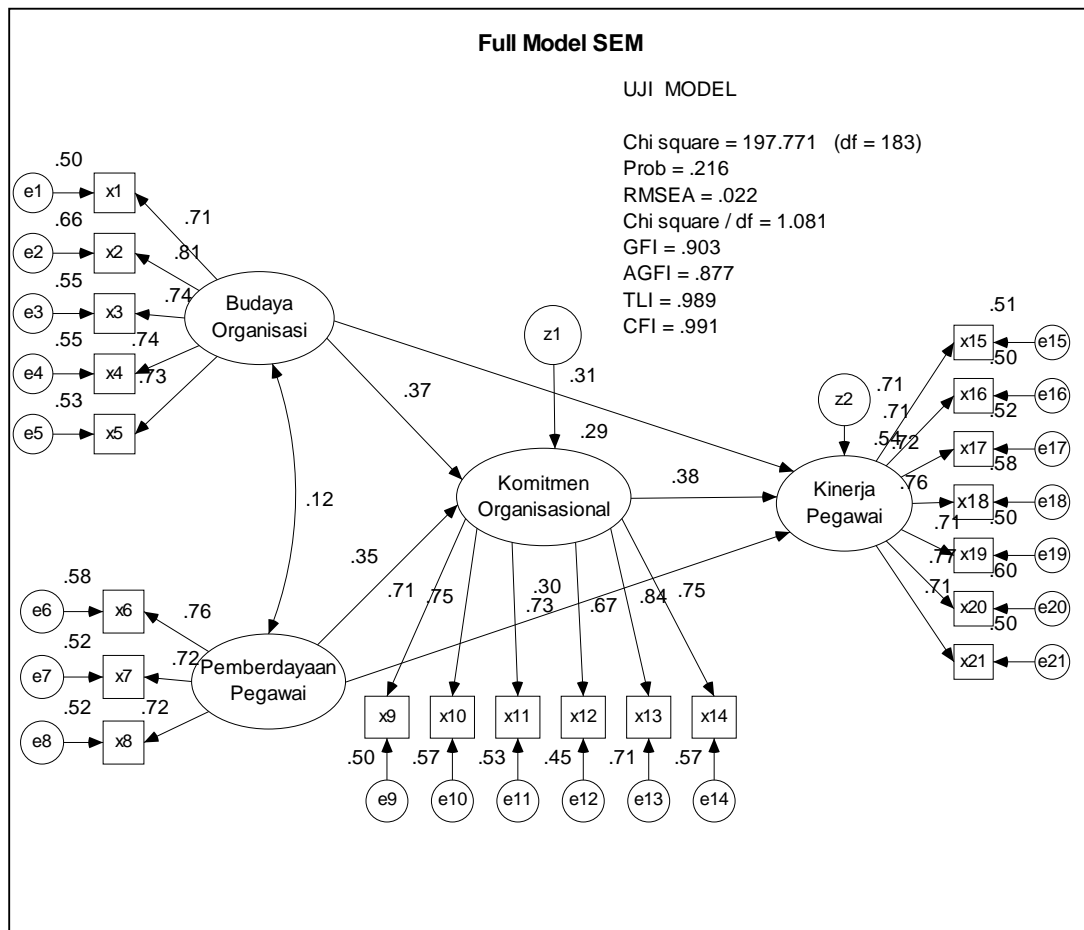
4.4. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.5.

Gambar 4.5
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diringkas sebagaimana dalam tabel 4.9, berikut :

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<205.67	197,771	Baik
Probability	≥ 0.05	0,216	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,022	Baik
GFI	≥ 0.90	0,903	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,877	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,081	Baik
TLI	≥ 0.95	0,989	Baik
CFI	≥ 0.95	0,991	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,216 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI, dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.7
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen_Organisasional	<--- Budaya_Organisasi	.449	.106	4.217	***
Komitmen_Organisasional	<--- Pembedayaan_Pegawai	.351	.092	3.796	***
Kinerja_Pegawai	<--- Budaya_Organisasi	.345	.090	3.831	***
Kinerja_Pegawai	<--- Pembedayaan_Pegawai	.274	.078	3.508	***
Kinerja_Pegawai	<--- Komitmen_Organisasional	.343	.082	4.179	***

Sumber : Data primer yang diolah

Semua hipotesis diterima karena mempunyai nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05.

4.5.1. Pembahasan Hipotesis 1

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Hal tersebut ditunjukkan nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 4,217 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,0001, sehingga hipotesis 1 diterima.

4.5.2. Pembahasan Hipotesis 2

H2 : Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan pegawai dengan komitmen organisasi. Hal tersebut ditunjukkan nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 3,796 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,0001, sehingga hipotesis 2 diterima.

4.5.3. Pembahasan Hipotesis 3

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 4,179 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,0001, sehingga hipotesis 3 diterima.

4.5.4. Pembahasan Hipotesis 4

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 3,831 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,0001, sehingga hipotesis 4 diterima

4.5.5. Pembahasan Hipotesis 5

H5 : Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan dengan kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan nilai critical ratio (CR) yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 3,508 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,0001, sehingga hipotesis 5 diterima.

4.6. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati komitmen organisasional, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka dilakukan perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengaruh langsung Budaya organisasi ke kinerja pegawai = 0,31

Pengaruh tak langsung Budaya organisasi ke komitmen organisasi ke kinerja =

$0,37 \times 0,38 = 0,141$

Total pengaruh = $0,31 + 0,141 = 0,451$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, menunjukkan pada lebih tingginya pengaruh langsung dari budaya organisasi yaitu diperoleh 0,31 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,141. Artinya budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung meski mampu dimediasi oleh komitmen organisasional.

Pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasi, pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka dilakukan perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengaruh langsung pemberdayaan ke kinerja pegawai= 0,30

Pengaruh tak langsung pemberdayaan ke komitmen ke kinerja =

$$0,35 \times 0,38 = 0,133$$

$$\text{Total pengaruh} = 0,30 + 0,133 = 0,433$$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai, menunjukkan pada lebih tingginya pengaruh langsung dari pemberdayaan pegawai yaitu diperoleh 0,30 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,133. Artinya pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung meski mampu dimediasi oleh komitmen organisasional.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian Fey dan Denison (2003) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasi.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H2 : Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan pegawai dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian Koberg et al., (1999) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan komitmen organisasi.

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian McNeese-Smith (1996) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

5.1.4. Simpulan mengenai Hipotesis 4

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian Sambasivan dan Johari (2003) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

5.1.5. Simpulan mengenai Hipotesis 5

H5 : Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan dengan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian Koberg et al., (1999) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh pemberdayaan.

5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi (McNeesse-Smith, 1996), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah: (1) budaya organisasi (Sambasivan dan Johari, 2003), dan (2) pemberdayaan (Koberg et al., 1999). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh McNeesse-Smith, (1996); Kober et al., (1999); dan Sambasivan dan Johari (2003) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan berdampak positif pada kinerja pegawai,

oleh karena itu model yang digambarkan dapat diterapkan KPP Pratama Kota Semarang dalam meningkatkan kinerja pegawai.

5.3. Implikasi Kebijakan

Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam dua kebijakan sebagai berikut:

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: manajemen KPP Pratama kota Semarang perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan melalui transparansi dalam penilaian kinerja serta memberikan pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan kompetensi kerjanya dan meningkatkan teamwork dengan kegiatan outbound.

Selain itu manajemen KPP Pratama Kota Semarang perlu meningkatkan pemberdayaan untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari pegawai. Hal tersebut perlu dilakukan melalui pemahaman kerja akan pentingnya pajak bagi negara, sehingga berusaha menyadarkan wajib pajak agar tertib terhadap pajak. Penerapan sunset policy merupakan langkah yang tepat, yang memerlukan pemahaman dan pengaruh yang kuat dari pegawai dalam mensosialisasikan kepada wajib pajak dan meningkatkan soft skill training, brainstorming dengan forum diskusi, dan benchmarking dengan instansi lain.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari nilai AGFI yang diterima secara marginal sehingga diperlukan adanya variabel lain yang perlu dimasukkan ke dalam model penelitian.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah: Menambah variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dikarenakan nilai AGFI yang diterima secara marginal. Variabel yang disarankan seperti kepuasan kerja, motivasi pegawai, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

DAFTAR REFERENSI

- Argyris, Chris, (1998), "Empowerment: The Emperor's New Clothes," **Harvard Business Review**, May/June, 1998, p:98-105
- Blum, M.L and Naylor J.C, (1968), **Industrial Psychology, Its Theoretical and Social Foundations**, A Harper International Edition, Harper & Row and John Weatherhil, London-Tokyo.
- Brower, Michael J., 1995, "Empowering Teams: what, why, and how", **Empowerment in Organizations**", MCB University Press, Vol.2, p.13-25
- Chebat, Jean-Charles, and Kollias, Paul, 2000, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", **Journal of Service Research**, sage Publications, Vol.3,p.66-91.
- Cameron, K.S, Freeman and Mishra, A, (1991), "Best Practices in White Collar Downsizing: Managing Contradictions," **Academy of Management Executive**, 5 (3): 57-73
- Clisson, Charles and Durick, Mark, (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations," **Cornell University**
- Coudron, Shari, (1995), "Create an Empowering Environment," **Personnel Journal**, September, 1995, p:28-36

- Coudron, Shari, (1995), "The Top 20 Ways to Motivated Employees," **Industri Week**, Vol.244, April, 1995, p:12-18
- Ferdinand A, (2000), **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud, (2004), **Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fraser, T.M, (1983), "Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach, **Occupational Safety and Health Serries**, No.50, pp.123-154.
- Gibson, James L et al, (1988), **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HM. Hadari Nawawi, dan HM. Martini Nawawi, (1990), **Administrasi Personel: Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja**, Jakarta, Cetakan Pertama, C.V, Haji Mas Agung.
- Hofstede, Geert; Michael Harris Bond; dan Chung Leung Luk, (1993), "Individual Perception of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Level of Analysis," **Organization Studies**, 14/4, 483-503
- Imam Ghozali, 2004, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Jae, Moon M, 2000, "Organizational Commitment Revisited in New Public Management," **Public Performance & Management Review**, Vol.24, No.2
- Jandeska, Kathryn and Maria L Kraimer, 2005, "Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors," **Journal of Managerial Issues**, Vol. XVII, Number 4, Winter, 2005
- Koberg, Cristine S., Boss, R. Wayne, Senjem, Jason, C., and Goodman, Eric A., 1999, Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from The Health Care Industry", **Group & Organization Management**, Sage Publications, Vol.24, p.71-91.
- Lawler, E and Porter L, (1979), "Organizational Behavior and Human Performance," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.2, pp.122-142.

- McNeese-Smith, Donna, (1996), "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Hospital & Health Services Administration**, Vol.41:2, Summer, p:160-175
- Mowday, R.T, L.W, Porter and R.M, Steers. (1992). **Employee Organization Linkages**, New York, Academic Press.
- O'Reilly, C.M, and Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment ; The Affective Commitment Identification, and Internalization on Pro Social Behavior," **Journal of Applied Psychology**, Vol IV,471-493.
- Robbins, Stephen P, 1996, **Organizational Behaviour Concept, Controversies, Applications**, Prentice Hall. Inc, Englewood Cliffs
- Ryan, Lisa and Keith A Mackey (1998), "Downsizing Organizations Uses, Outcomes and Strategies," **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.36 (2), 29-45
- Salancik R. Gerald, and Huseyin Leblebici, (1989), "The Rules of Organizing and The Managerial Role," **Organization Studies**
- Sambasivan, Md Zabid Abdul Rashid Murali dan Juliana Johari, 2003, "The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance," **Journal of Management Development**, Vol.22, No. 8, 2003
- Singgih, Santoso, (1999), **SPSS (Statistical Product and Service Solutions)**. Penerbit PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia .Jakarta.
- Suharto dan Budi Cahyono (2005), Budaya Organisasi , Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah , **JRBI** Vol. 1, No. 1, Januari 2005 : 13-30
- Steers R.M, Porter L.W, (1979), **Motivation and Work Behaviour**, Second Edition, International Student Edition, Mc Graw-Hill Inc., Tokyo.
- Tombaugh, J.R and White, L.P, (1990), "Downsizing: An Empirical Assessment of Survivors Perceptions in a Postlayoff Environment," **Organization Development Journal**, 32-43.
- Wexley, Kenneth and Tulk, Gerry A (1979), **Organization Behavior and Personal Psychology**, Homewood Inc, Illinois.

