

**PENGARUH PEMBERDAYAAN PEGAWAI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI IKLIM ORGANISASI
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PEKALONGAN**

Isrorina dan Widhy Setyowati
Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank
Email : widhisetowati61@gmail.com

Abstract

This Research have a purpose to explain the influence at enableness of officer And job characteristic to officer performance mediation by Climate Organisation at office of Sekretariat Pekalongan Regency. Research population is public servant of Civil at Sekretariat Pekalongan Regency, while sample use the technique of purposive sampling. Method data collecting by using questioner which passed to a responder. Examination to research instrument done with the validity test (analyse the factor) and test the reliabilitas with the coefficient alpha of appliance to statistic test by multiple regression analysis regresi, test the t, test R² and mediation test. Result of research indicate that the officer enableness have an effect is positive and signifikan to organizational climate and performance. Job characteristic have an effect on positive and signifikan to organizational climate. Job characteristic have an effect on the negativity but don,t signifikan to officer performance, while organizational climate have an effect on positive to performance but no signifikan.

Keyword : Officer Enableness, Job Characteristic, Organizational Climate, Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan pegawai dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi iklim organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Populasi penelitian ini adalah PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden. Pengujian instrumen dengan uji validitas dan uji reliabilitas dengan uji statistik analisis regresi, uji t test, uji R² dan uji mediasi. Hasil riset meunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai tetapi tidak signifikan.

Kata kunci : Pemberdayaan pegawai, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan sebagai unsur staf Pemerintah Kabupaten Pekalongan harus mempunyai visi yang mendorong dan merangsang kinerja untuk mewujudkan masa depan yang diinginkan. Visi Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan adalah “Mewujudkan penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang baik dan pelayanan prima kepada perangkat daerah Kabupaten Pekalongan dengan didukung aparatur yang profesional”.

Guna mewujudkan visi Sekretariat Daerah ditetapkanlah misi Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, yaitu :

1. Merumuskan dan menyebarluaskan kebijakan Pemerintah Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang baik.
2. Mewujudkan koordinasi yang lebih baik dalam pelaksanaan pembangunan dan perekonomian daerah yang merata, efisien dan akuntabel.
3. Mewujudkan pengelolaan kelembagaan, keuangan dan perlengkapan yang efektif, efisien dan akuntabel.
4. Mengoptimalkan pelayanan administratif kepada perangkat daerah.
5. Mewujudkan aparatur yang handal dan profesional melalui peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

Untuk melaksanakan visi dan misi sebagaimana dimaksud diatas diperlukan sumber daya, baik berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan. Aspek sumber daya yang tersedia dalam organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (Nitisemito,1992).

Salah satu permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan visi dan misi tersebut adalah kualitas sumber daya aparatur di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan yang masih belum optimal, indikatornya adalah tenaga SDM yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya masih sangat kurang, misalnya tenaga teknis dibidang perencanaan, tenaga pengkajian dibidang hukum, pengelola keuangan/akuntan, analis jabatan ataupun arsiparis (Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan 2007-2012). Perkembangan kemajuan teknologi maupun informasi yang pesat dewasa ini semakin menuntut kemampuan, kecepatan dan ketepatan manusia dalam mengerjakan sesuatu. Perkembangan kemajuan tersebut tidak hanya membawa dampak kepada manusia sebagai individu tetapi juga kepada organisasi yang mempunyai badan, maksud dan tujuan.

Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pemberdayaan pegawai sangat diperlukan, hal ini untuk mengubah perilaku agar lebih mampu melaksanakan aktifitas disegala bidang. Pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja.

Peningkatan Kinerja tidak hanya dilihat dari segi pemberdayaan pegawai guna meningkatkan kualitas SDM, akan tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas-tugas dalam pekerjaannya. Karyawan menilai pekerjaannya melalui persepsi mereka apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya. Karakteristik pekerjaan akan dapat mengoptimalkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan serta meningkatkan keterlibatan kerja. Organisasi perlu memahami karakterik pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi dan para

karyawannya. Disamping itu iklim organisasi yang kondusif diharapkan dapat menciptakan semangat kerja, dedikasi dan komitmen pada karyawan yang merupakan prasyarat tercapainya kinerja yang baik (Beh Loo See dalam Adji Sudarmadji, 2006).

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Pemberdayaan Pegawai

Setiap pegawai perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat mengembangkan diri dalam menyelesaikan berbagai tugas dan tanggap terhadap perkembangan lingkungan

Pemberdayaan adalah pemberian tanggungjawab dan wewenang dari manajer kepada karyawan, yang melibatkan adanya *sharing* informasi dan pengetahuan untuk memandu karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi (Baron dan Rue,1997). Menurut Sudarusman. E (2004) Pemberdayaan (*empowerment*) adalah proses mendorong individu dalam organisasi untuk menggunakan inisiatif, kewenangan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan Mulyadi dan Setyawan (1999) berpendapat bahwa Pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. Selain itu pemberdayaan merupakan suatu usaha yang secara signifikan dapat menguatkan keyakinan wewenang untuk membuat keputusan dalam area kegiatan operasi tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthan, 1995).

Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemberdayaan adalah pelibatan pegawai yang benar-benar berarti, sehingga pegawai benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan dan terlibat dalam pengambilan keputusan serta dalam pemecahan masalah. Pemberdayaan pegawai dilakukan dengan menggali potensi yang ada dalam diri setiap pegawai, sehingga pemberdayaan pegawai tidak hanya berupa pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh organisasi saja, akan tetapi juga merupakan pengembangan kekuasaan.

Ada beberapa faktor internal maupun eksternal yang bisa menghambat pemberdayaan, Faktor tersebut bisa muncul sebelum maupun pada saat proses pemberdayaan. Faktor tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut (Cudron dalam Eka Sudarusman, 2004):

1. Manajemen tidak bisa menyediakan lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Karyawan hanya memperoleh pandangan tentang kerja dan hanya ikut terlibat dalam aktifitas pekerjaan.
2. Karyawan cenderung untuk menolak program pemberdayaan ketika mereka tidak tahu apa yang harus dia kerjakan nantinya. Keadaan ini dikarenakan tidak ada informasi yang jelas bagi karyawan itu sendiri.
3. Ketidaktahuan dan ketidakmampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan secara baik. Dalam hal ini ketrampilan dan kemampuan karyawan menjadi sesuatu yang penting.
4. Banyak membuat kesalahan dengan memberi tantangan terlalu besar kepada karyawan yang terlalu dini pada saat pemberdayaan, sehingga karyawan merasa gagal dan tidak tergerak untuk berinisiatif kembali.

Beberapa kondisi dasar yang harus diciptakan oleh organisasi yang dapat mendukung dilakukannya pemberdayaan pegawai dalam organisasi, yaitu (Luthan, 1995) :

- a. Partisipasi
Karyawan diharapkan mempunyai kemauan untuk memperbaiki hubungan dan proses kerja sehari-hari. Suatu pelatihan dalam pemberdayaan akan sangat berguna bagi karyawan agar mereka dapat berpartisipasi lebih aktif dan mempunyai pandangan yang lebih luas. Pengurangan proses birokrasi perlu dilakukan oleh organisasi agar karyawan tidak terhambat dalam meningkatkan inisiatifnya.
- b. Inovasi
Pemberian semangat dan keleluasaan karyawan terhadap inovasi untuk perbaikan dalam organisasi. Pemberian

semangat untuk selalu membawa ide dan pemikiran baru untuk perbaikan dalam organisasi

- c. Perhatian terhadap informasi
Ketika karyawan mempunyai perhatian terhadap suatu informasi, mereka mempunyai keinginan untuk mempelajari dan menggunakan di dalam usaha meningkatkan pemberdayaan. Organisasi perlu untuk memberikan kemudahan untuk mengakses informasi bagi semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Perhatian terhadap informasi merupakan dasar keinginan untuk tahu sesuatu.
- d. Pertanggungjawaban
Diharapkan pegawai lebih berperan dalam organisasi dan bertanggungjawab terhadap hasil keputusannya

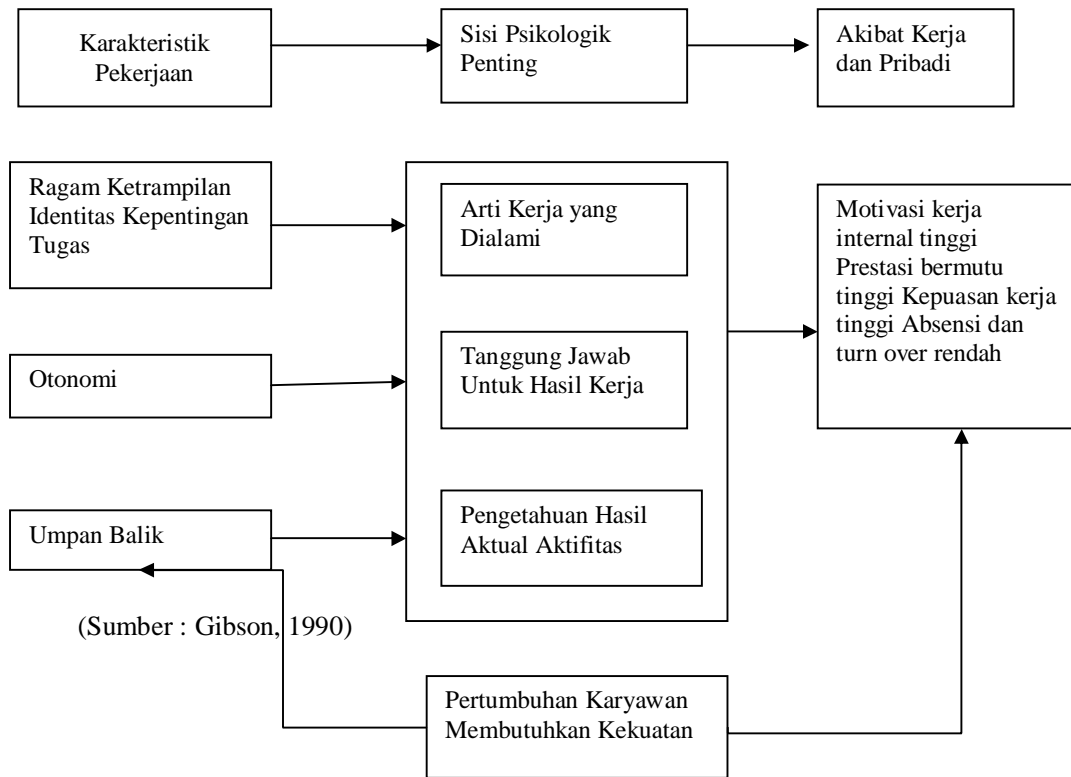
Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah variasi ketrampilan, identitas tugas, kekhususan tugas, otonomi dan umpan balik yang dilakukan oleh pekerja/karyawan dalam melakukan tugasnya yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja (Hackman et.al., 1978). Semakin kompleks suatu pekerjaan, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat kemangkiran (Robbins, 2003). Dengan meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya tingkat kemangkiran pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Menurut Panggabean (2004), karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik. Semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan oleh seorang pekerja, pekerjaan tersebut semakin tidak menjemukan. Suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak ketrampilan dan bakat-bakat yang relevan dengan identitas dari pekerja, pekerja semakin lebih merasakan bahwa ia melaksanakan pekerjaan yang berarti ketimbang sekedar menepati waktu.

Karakteristik pekerjaan tersebut dapat digambarkan dalam Model Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristic Model) sebagai berikut :

Gambar 1
Model Karakteristik Pekerjaan



Dari model tersebut di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tiga dimensi yaitu keragaman ketrampilan, Identitas tugas dan nilai penting tugas secara bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna. Artinya jika ketiga dimensi karakteristik tersebut ada dalam suatu pekerjaan, maka pelaksana pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu sebagai hal yang penting, berharga dan berguna untuk dikerjakan.
2. Pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pelaksana pekerjaan itu suatu tanggung jawab pribadi.
3. Jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik, seorang pegawai akan tahu seberapa efektif dia bekerja
4. Dari suatu titik pandang motivasi, model di atas mengatakan bahwa imbalan internal diperoleh seorang individu saat ia memahami arti pekerjaan yang dialami maka secara pribadi pegawai tersebut telah berkinerja

Dari pandangan tersebut iklim organisasi mewakili seperangkat karakteristik yang bisa

5. dengan baik pada suatu tugas (tanggung jawab untuk hasil kerja).
6. Semakin lengkap keadaan dari ketiga hal tersebut di atas, maka akan semakin tinggi motivasi, kinerja dan kepuasan pegawai itu dan semakin rendah kemungkinannya serta kemungkinan ia keluar dari organisasi.

Pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh anggota-anggotanya. Partisipasi anggota dalam menentukan iklim organisasi didasarkan pada kebijakan, praktik, prosedur dan rutinitas yang mengatur apa yang seharusnya dilakukan oleh para anggota organisasi (Tinjung, 2007), sedangkan iklim adalah persepsi yang dimiliki individu dimana unit kerja mereka diatur dan seberapa efektif individu didalamnya bekerjasama. Iklim yang nyaman tidak bisa begitu saja diciptakan, karena iklim itu sendiri merupakan reaksi individu dimana dia berada di lingkungan tempatnya bekerja.

membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan diperkirakan dapat menjadi kekuatan

utama yang bisa mempengaruhi motivasi dan perilaku. Iklim organisasi tidak bisa dipisahkan dari susunan organisasi tersebut

Menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan persepsi pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan yang diharapkan, maka ini akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja dari anggota, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Iklim organisasi diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif yang dalam prosesnya berdampak pada kinerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja individual mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Gibson (1997) kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektifitas kerja lainnya. Dalam Cokroaminoto (2007), pengertian kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa

pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).

Menurut Hani Handoko (2003), kinerja merupakan perilaku/tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, dimana spesifikasi penilaian ini mewakili sebuah keputusan penilaian yang dilakukan oleh ahlinya. Kegiatan penilaian kinerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja yang dihasilkan.

Selain itu Bernadin dan Russel sebagaimana dikutip Jones (1991) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai (Steers, 1987).

Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam konteks penelitian ini, maka pengertian kinerja merupakan tingkat kemampuan aparat Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan visi dan misinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi : 1) faktor kualitas SDM, 2) struktur organisasi, 3) teknologi 4) pimpinan dan masyarakat, 5) bentuk kepemimpinan. Menurut Bryson (1995) faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi bukan semata bersifat internal seperti input proses manajemen, tetapi juga lingkungan eksternal. Walaupun faktor lingkungan eksternal ini sering kali berada diluar jangkauan intervensi organisasi, namun mengingat keterpengaruhannya yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi, maka kiranya faktor lingkungan eksternal tetap harus menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kinerja suatu organisasi.

Lebih lanjut Bryson (1995) menjelaskan bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja Kantor tersebut, secara teoritis aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, Pertama aspek-aspek input atau sumberdaya-sumberdayanya (*resources*) antara lain : (1) Pengawasan Sumber Daya Manusia; (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana; (4) informasi; (5) budaya organisasi. Kedua, hal yang berkaitan dengan proses manajemen dalam Kantor seperti : (1) proses perencanaan; (2) proses pengorganisasian; (3) proses pelaksanaan; (4) proses penganggaran; (5) proses pengawasan; (6) proses evaluasi dan sebagainya. Setiap aspek tersebut mempunyai potensi yang sama untuk muncul sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja dinas, baik berpengaruh dalam arti negatif (menjadikan lemahnya kinerja), maupun yang positif (meningkatkan kinerja).

Disamping faktor internal tersebut, perlu juga diperhatikan aspek-aspek lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak ikut mempengaruhi kinerjanya, seperti perubahan-perubahan kondisi politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi, juga pihak-pihak yang terkait dengan penyediaan input. Dengan mengacu pada berbagai teori yang dijelaskan di atas dan dihubungkan dengan fenomena yang ada pada Kantor Setda Kabupaten Pekalongan, maka penulis membatasi hanya melihat pengaruh variabel internal organisasi.

Hubungan antara Pemberdayaan Pegawai dengan Iklim Organisasi

Pemberdayaan adalah pemberian tanggungjawab dan wewenang dari manajer kepada karyawan, yang melibatkan adanya sharing informasi dan pengetahuan untuk memandu karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi (Baron dan Rue, 1997), sedangkan dimensi dalam iklim organisasi meliputi: (1) hubungan interpersonal, (2) hierarki, (3) pekerjaan, dan (4) support dan reward, sehingga antara pemberdayaan dan iklim organisasi dapat direlasikan sebagai berikut : bahwa dalam pemberian tanggungjawab tidak terlepas dari herarkhi dan dalam sharing informasi terjadi hubungan interpersonal, sehingga dengan adanya pemberdayaan pegawai

akan mempengaruhi perubahan iklim organisasi yang semakin baik.

Berdasarkan hal tersebut, disusun hipotesis pertama,

H1 : Pemberdayaan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dengan Iklim Organisasi

Iklim organisasi mewakili seperangkat karakteristik yang bisa membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Karakteristik yang dimaksud dapat berupa karakteristik pekerjaan, karakteristik kerja dan karakteristik individu. Iklim organisasi yang nyaman tidak bisa begitu saja diciptakan, karena iklim itu sendiri merupakan reaksi individu dimana dia berada di lingkungan tempatnya bekerja. Diharapkan penempatan pegawai di organisasi yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang sesuai dapat menciptakan iklim organisasi yang baik.

Berdasarkan hal tersebut, disusun hipotesis kedua,

H2 : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Hubungan antara Pemberdayaan Pegawai dengan Kinerja

Menurut Steers (1987), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : (1) kemampuan, kepribadian dan minat kerja; (2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja dan (3) Tingkat motivasi pekerja. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan ditengarai juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena salah satu indikator pemberdayaan adalah kemampuan pegawai dalam menerima pendelegasian wewenang dari atasan, Sedangkan Nurwening (2002) menjabarkan bahwa pemberdayaan merupakan alat penting untuk memperbaiki kinerja bisnis melalui distribusi pembuatan keputusan dan

tanggungjawab dengan harapan dapat mendorong keterlibatan karyawan.

Berdasar hal tersebut, disusun hipotesis ketiga,

H3 : Pemberdayaan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja

Menurut J.R. Hackman dalam Wilson Bangun (2007), hasil akhir dari proses dari penerapan dimensi dalam karakteristik pekerjaan berakibat pada kualitas kinerja yang tinggi (*High Quality Work Performance*). Pada karakteristik Pekerjaan terlihat bahwa karyawan yang menghargai makna dan tanggung jawab serta mengetahui hasil bagi pengayaan kerja (*job enrichment*) untuk menyediakan *core job characteristics* akan memberikan hasil kerja (kinerja) yang positif.

Berdasar hal tersebut disusun hipotesis keempat,

H4 : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja

Dari penelitian Beh Loo See dalam Adji Sudarmadji (2007) dengan hasil bahwa ada justifikasi terhadap iklim organisasi sebagai prediktor kinerja, dan disimpulkan bahwa saat iklim organisasi kondusif diharapkan dapat menciptakan semangat kerja, dedikasi dan komitmen pada karyawan yang merupakan prasyarat tercapainya kinerja yang baik.

Berdasar hal tersebut disusun hipotesis kelima,

H5 : Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di

lingkungan Sekretaris Daerah Kabupaten Pekalongan, yang mencakup 10 (Sepuluh) Bagian, yaitu : Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Hubungan Masyarakat, Bagian Hukum, Bagian Perekonomian, Bagian Program, Bagian Sosial, Bagian Keuangan, Bagian Organisasi, Bagian Umum dan Bagian Aset Daerah.

Agar tingkat pengertian dan pemahaman dalam menjawab kuesioner sesuai dengan yang dimaksud dan sesuai dengan kenyataan di lapangan maka responden diambil berdasarkan pegawai yang mempunyai pendidikan D III keatas dan mempunyai masa kerja minimal 2 (dua) tahun. Jumlah sampel penelitian ini adalah 130, dikurangi 4 pimpinan puncak (Sekda dan Asisten), maka responden yang memenuhi syarat adalah 126 orang. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling*, yaitu metode penentuan sampel dengan cara memilah populasi berdasarkan kriteria tertentu, yaitu pendidikan D III keatas dan mempunyai masa kerja minimal 2 (dua) tahun.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder Data primer diperoleh secara langsung dengan mengirimkan kuesioner/daftar pertanyaan pada para PNS di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan yang menjadi obyek penelitian.

Adapun rentang penilaian yang dipakai dalam kuesioner adalah 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Untuk dapat dijawab dengan mudah, maka responden memberikan tanda \surd pada skala 1 – 7 yang tersedia. Skala 1 diartikan sebagai "sangat tidak setuju" dan skala 7 diartikan sebagai "sangat setuju".

Data sekunder dalam penelitian ini diambil dari Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan Tahun 2007-2012 dan Laporan Bulanan Nominatif Pegawai Bulan September Tahun 2008.

Definisi Operasional

1. Pemberdayaan Pegawai diukur dengan indikator pemahaman *job description*, tingkat pelimpahan dari atasan, kelancaran

- komunikasi, kesempatan pengembangan karier, dukungan pimpinan dalam pelibatan pekerjaan, penghargaan dari pimpinan, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan kerjasama.
2. Karakteristik Pekerjaan diukur dengan indikator penempatan kerja, kesempatan pengembangan diri, tanggung jawab kerja, kepercayaan antar rekan kerja, kekompakan kerja, rasa individualisme, tanggapan atas hasil kerja, umpan balik sebagai evaluasi atas kemampuan kerja, umpan balik sebagai evaluasi untuk lebih fokus dalam bekerja
 3. Iklim Organisasi diukur dengan indikator Kebersamaan, saling percaya, hubungan antar unit, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kerjasama antar karyawan, fasilitas, kreatifitas dalam bekerja, pengayaan pekerjaan, peralatan kerja, akses informasi dan sistem kompensasi.
 4. Kinerja diukur dengan indikator kemampuan menyelesaikan tugas, kemampuan menyelesaikan tugas melebihi yang ditargetkan, kemampuan menyelesaikan tugas diluar pekerjaan rutin, pemahaman dan penguasaan pekerjaan, kemampuan menemukan dan memecahkan masalah, hasil pekerjaan, ketelitian, efisiensi, ketekunan dan disiplin, menyelesaikan pekerjaan, kehadiran, istirahat dan pulang kantor, mampu bekerjasama, kemampuan menjalin komunikasi, kemampuan memberikan bimbingan, mampu memimpin

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Diskriptif

Deskripsi Responden

Metode sampling yang dipergunakan adalah Purposive Random Sampling, dengan kriteria Pendidikan terendah D III, Masa kerja minimal 2 (dua) tahun dan Golongan terendah adalah II d. Dari 225 Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di Setda Kabupaten Pekalongan, yang memenuhi persyaratan tersebut diatas adalah sejumlah 126 orang. Kuesioner yang dikembalikan sejumlah 118.

Output karakteristik Jenis Kelamin, menggambarkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sejumlah 67 orang dan responden perempuan sejumlah 51 orang. Output karakteristik usia menggambarkan bahwa kelompok usia responden paling banyak adalah kelompok usia 31 s/d 40 th, yang mencapai 55,1 % atau 65 responden dari keseluruhan 118 responden. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah Tamat sarjana S-1 yakni sejumlah 87 responden atau 73,7 % dari total responden. Output Karakteristik Masa Kerja menggambarkan responden bermasa kerja lebih dari 11 tahun adalah komposisi terbesar dari 118 responden yang diteliti. Output karakteristik pangkat/Golongan, komposisi pangkat/golongan responden terbesar adalah III b, yakni sejumlah 43 responden atau 36,4 % dari total responden. Output Karakteristik Unit Kerja, responden terbanyak adalah di Bagian Umum, yaitu sejumlah 32 responden atau 27,1 % dari total responden.

Deskripsi Variabel

Deskripsi statistik variabel pemberdayaan pegawai menggambarkan bahwa rata-rata (mean) dari jawaban responden menunjukkan skor antara 4,93 sampai dengan 5,81 berarti bahwa responden dalam memberikan jawaban untuk masing-masing butir memiliki kecenderungan memilih jawaban agak setuju sampai dengan setuju. Demikian pula dengan nilai median berkisar antara 5 dan 6 artinya bahwa kecenderungan jawaban responden adalah agak setuju dan setuju, sedangkan modus menunjukkan skor 6 (setuju) sehingga dapat disimpulkan bahwa PNS di Setda memiliki persepsi yang baik terhadap pemberdayaan pegawai

Deskripsi statistik variabel karakteristik pekerjaan menggambarkan bahwa rata-rata (mean) dari jawaban responden menunjukkan skor antara 4,91 sampai dengan 5,91 berarti bahwa responden dalam memberikan jawaban untuk masing-masing butir memiliki kecenderungan memilih jawaban agak setuju sampai dengan setuju. Demikian pula dengan nilai median dan modus yang menunjukkan skor 6 (setuju) sehingga dapat disimpulkan bahwa

PNS di Setda menghadapi karakteristik pekerjaan sesuai dengan kompetensi para pegawai tersebut, sekalipun jika dilihat masing-masing indikator, masih terdapat pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya memiliki otonomi yang rendah.

Berdasarkan deskripsi variabel iklim organisasi nilai mean berkisar 4,66 sampai dengan 5,76 berarti bahwa responden dalam memberikan jawaban untuk masing-masing butir memiliki kecenderungan memilih jawaban agak setuju sampai dengan setuju. Median dan modus hampir semua 6, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi di Kantor Setda Kabupaten Pekalongan cukup baik.

Deskripsi variabel kinerja menggambarkan bahwa rata-rata (mean) dari jawaban responden menunjukkan skor antara 4,72 sampai dengan 5,92 berarti bahwa responden dalam memberikan jawaban untuk masing-masing butir memiliki kecenderungan memilih jawaban agak setuju sampai dengan setuju. Nilai median dan modus yang menunjukkan skor 6 (setuju) sehingga dapat disimpulkan bahwa PNS di Kantor Setda Kabupaten Pekalongan secara keseluruhan telah memiliki kinerja yang cukup baik

Uji Instrumen

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen terhadap data berupa uji validitas dan reliabilitas.

Uji Validitas

Dilakukan terhadap semua indicator variable penelitian dengan teknik factor analysis yang menghasilkan keluaran (output) berikut ini : koefisien KMO yang digunakan untuk melihat kecukupan jumlah sampel penelitian, jika $KMO > 0,5$ sampel dinyatakan cukup, selanjutnya untuk melihat valid tidaknya item pernyataan dilihat dari loading factor, jika loading factor lebih besar dari 0,4 dinyatakan valid.

Validitas Pemberdayaan Pegawai

Koefisien KMO menunjukkan angka sebesar 0,852, yang menandakan bahwa kriteria

kecukupan jumlah sampel penelitian ini telah terpenuhi. Sedangkan loading faktor seluruhnya menghasilkan loading faktor lebih besar dari 0,4 sehingga seluruh item dinyatakan valid, dan bisa diteruskan dengan menguji tingkat kehandalan atau reliabilitasnya.

Validitas Karakteristik Pekerjaan

Koefisien KMO menunjukkan angka sebesar 0,759. Koefisien KMO tersebut menandakan bahwa kriteria kecukupan jumlah sampel penelitian ini telah terpenuhi. Sedangkan loading faktor yang digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing item pernyataan, 8 item menghasilkan loading faktor lebih besar dari 0,4 dan 1 item gugur yaitu item keenam (pelimpahan dari atasan) sehingga perlu diulang uji validitas. Hasil uji ulang menunjukkan koefisien KMO sebesar 0,782 dan 8 item menghasilkan loading faktor lebih besar dari 0,4, sehingga seluruh item dinyatakan valid, dan bisa diteruskan dengan menguji tingkat kehandalan atau reliabilitasnya.

Validitas Iklim Organisasi

Koefisien KMO menghasilkan angka sebesar 0,812. Koefisien KMO tersebut menandakan bahwa kriteria kecukupan jumlah sampel penelitian ini telah terpenuhi. Sedangkan loading faktor yang digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing item pernyataan, 10 item menghasilkan loading faktor lebih besar dari 0,4 dan 1 item gugur yaitu item kesebelas (kompensasi yang diberikan) sehingga perlu diulang uji validitas. Hasil uji ulang menunjukkan KMO sebesar 0,808 dan 10 item menghasilkan loading faktor lebih besar dari 0,4, sehingga seluruh item dinyatakan valid, dan bisa diteruskan dengan menguji tingkat kehandalan atau reliabilitasnya.

Validitas Kinerja

Koefisien KMO menunjukkan angka sebesar 0,811 yang menandakan bahwa kriteria

kecukupan jumlah sampel penelitian ini telah terpenuhi. Sedangkan loading faktor masing-masing item pernyataan, seluruhnya menghasilkan loading faktor lebih besar dari 0,4 sehingga seluruh item dinyatakan valid, dan bisa diteruskan dengan menguji tingkat kehandalan atau reliabilitasnya.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil instrumen dalam kuesioner tersebut konsisten.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | α (Alpha) | Keterangan |
|-------------------------|------------------|------------|
| Pemberdayaan Pegawai | 0,8720 | > 0,60 |
| Karakteristik Pekerjaan | 0,8261 | > 0,60 |
| Iklim Organisasi | 0,8664 | > 0,60 |
| Kinerja | 0,8923 | > 0,60 |

Sumber : Data primer diolah

Pada tabel diatas terlihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* (α) sebesar > 0.60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dari keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau handal untuk dipergunakan.

Uji Hipotesis

Hasil Regresi untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 3
Hasil Regresi

| Variabel Dependen | Variabel Independen | Beta Standardized Coefficients | Level of Significance |
|-------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Iklim Organisasi | Pemberdayaan Pegawai | 0,615 | 0,000 |
| | Karakteristik Pekerjaan | 0,241 | 0,001 |
| Kinerja | Pemberdayaan Pegawai | .361 | .008 |
| | Karakteristik Pekerjaan | -.138 | .208 |
| | Iklim Organisasi | .203 | .133 |

Sumber: Hasil uji statistik

Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Iklim Organisasi.

Dari hasil regresi diatas terlihat bahwa koefisien regresi Pemberdayaan Pegawai ($\beta = 0,615$) dan karakteristik pekerjaan ($\beta = 0,241$) memiliki pengaruh positif terhadap iklim organisasi, artinya semakin tinggi pengaruh pemberdayaan pegawai dan karakteristik pekerjaan, maka akan semakin baik iklim organisasi yang dirasakan, demikian jika terjadi sebaliknya.

Dari persamaan regresi di atas terlihat, koefisien regresi pemberdayaan pegawai lebih

besar dibandingkan dengan koefisien regresi karakteristik pekerjaan, maka dapat dikatakan variabel pemberdayaan pegawai lebih kuat bila dibandingkan dengan variabel karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi Iklim Organisasi.

Pengaruh langsung Pemberdayaan Pegawai, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja

Dari hasil regresi diatas terlihat bahwa koefisien regresi pemberdayaan pegawai 0,361, karakteristik pekerjaan - 0,138 dan kepuasan kerja 0,203. Hasil analisis pada tabel 4

memberikan dukungan terhadap hipotesis ketiga yang diajukan yaitu pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, dimana sig sebesar $0,008 < 0,05$. Sehingga **hipotesis ketiga diterima** atau terbukti.

Koefisien regresi variabel karakteristik pekerjaan adalah $-0,138$ dengan nilai sig = $0,208$ lebih besar dari $0,05$, menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh

terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, sehingga **hipotesis 4 tidak diterima** atau tidak terbukti.

Koefisien regresi variabel iklim organisasi adalah $0,203$ dan sig = $0,133 > 0,05$ menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, sehingga **hipotesis 5 tidak diterima** atau tidak terbukti.

Tabel 4
Hasil uji Determinasi

| Uji Determinasi | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|--|------|----------|-------------------|----------------------------|
| Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Iklim Organisasi | .784 | .614 | .607 | .49913 |
| Pengaruh Pemberdayaan Pegawai, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja | .456 | .208 | .187 | .61227 |

Uji Determinasi Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil olahan output regresi tersebut dapat diketahui adjusted R squared sebesar 0,607. Hal ini menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dipengaruhi oleh variabel pemberdayaan pegawai dan karakteristik pekerjaan sebesar 60,7%, selebihnya sebesar 39,3% dijelaskan variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil analisis regresi pada tabel 2 memberikan dukungan terhadap hipotesis yang diajukan, yaitu Pemberdayaan Pegawai Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Iklim Organisasi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan karena sig pemberdayaan pegawai adalah kurang dari 0,05 yaitu 0,00, sehingga **hipotesis 1 diterima** atau terbukti. Demikian pula untuk **hipotesis 2 diterima** atau terbukti karena sig karakteristik pekerjaan 0,001, yang berarti karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim organisasi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Uji Determinasi Pengaruh Pemberdayaan Pegawai, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja

Nilai koefisien determinasi (Adjusted R Square) yakni 0,187 (18,7 %). Artinya variabel independen yaitu pemberdayaan pegawai, karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi hanya mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 18,7 %, sedangkan yang 81,3 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Dari hasil analisis regresi seperti yang terlihat pada tabel 2 menunjukkan tidak adanya pengaruh pemberdayaan pegawai maupun karakteristik pekerjaan terhadap kinerja, dengan demikian tidak diperlukan untuk uji mediasi.

PEMBAHASAN

Penelitian ini membuktikan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan kinerja PNS di Kantor Setda Kabupaten Pekalongan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya pemberdayaan yang mempengaruhi kinerja pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Pekalongan. Hal tersebut berarti bahwa pimpinan perlu memberikan kesempatan yang lebih luas kepada bawahan yang berkeinginan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan ataupun untuk menempuh studi lebih lanjut, karena dari hasil penelitian untuk variabel pemberdayaan pegawai, yang skornya rendah adalah pada dimensi kemampuan pegawai, terutama pada indikator kemampuan memecahkan masalah dan kemampuan mengambil keputusan.

Dengan pendidikan dan pelatihan seseorang akan lebih percaya diri dan lebih berpengalaman dalam memecahkan masalah sehingga akan lebih berani mengambil keputusan. Dan apabila kemampuan pegawai telah meningkat perlu diimbangi adanya penghargaan dari pimpinan. Penghargaan tidak hanya berupa materi akan tetapi lebih pada pengakuan pimpinan atas prestasi kerja mereka. Implikasi manajerialnya dapat meningkatkan iklim organisasi yang nantinya berimbas pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi, akan tetapi karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Robbins (1996) mengemukakan bahwa kinerja karyawan akan mengalami peningkatan jika ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Pendapat tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian yang penulis lakukan, hal ini dimungkinkan karena PNS

di Setda Kabupaten Pekalongan tidak memperlakukan apakah pekerjaan tersebut sesuai atau tidak sesuai dengan keinginan mereka. Meskipun mereka melakukan aktivitas-aktivitas yang sama, sederhana dan berulang-ulang setiap hari, ternyata tidak terlalu mempengaruhi kinerja mereka.

Iklm Organisasi (*Organizational Climate*) merupakan persepsi anggota organisasi tentang norma yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi bersangkutan, apabila iklim organisasi kondusif diharapkan anggota organisasi dapat melaksanakan kewajiban sehingga memberikan hasil yang terbaik bagi penyelenggaraan organisasi, dengan kata lain kinerja juga baik. Akan tetapi dalam penelitian ini iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, penulis menduga bahwa pegawai tidak terlalu memperlakukan iklim organisasi tetapi lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan keleluasaan untuk berinisiatif dan berkreasi. Hasil penelitian ini semakin menguatkan hasil penelitian Wahyudi (2005) yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa iklim organisasi yang menggambarkan kepribadian sebuah organisasi seperti yang tercermin dalam anggota-anggota organisasi (Steers 1987) bukanlah faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

PENUTUP

Simpulan, Keterbatasan dan Saran

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Pemberdayaan Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan mempengaruhi Iklim Organisasi. Disisi lain Kinerja hanya dipengaruhi oleh Pemberdayaan pegawai, sedangkan Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi tidak mempengaruhi Kinerja.

Keterbatasan penulis dalam menentukan beberapa variable yang mempengaruhi kinerja pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Pekalongan dapat dilihat dari uji model pada koefisien determinasi sebesar .187 atau hanya 18,7 persen kemampuan variable independen dalam menjelaskan variable kinerja.

Saran yang penulis ajukan untuk memperbaiki hasil penelitian ini adalah dengan menambah beberapa variable yang diduga mempengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Argowati Dian (2007) dalam penelitiannya yang berjudul *Analisi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pemberdayaan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (studi pada Kantor Pusat Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah)*, Thesis STIKUBANK.

Baron, L.L., & Rue, L.W. 1997. *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Bismala Lila (2004) dalam penelitiannya berjudul *Pengaruh Komitmen Pemimpin, Penghayatan Akan Struktur Organisasi Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Conitex Sonoco Bekasi Pada Iklim Organisasi Yang Kondusif*, Thesis [Unair, Jiptunair-Gdl-S3-2004-Bismala](#)

Ford, Robert C., and Fottler, Myron D., (1995), "Empowerment: A matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Vol 9 No. 3 August., P. 21-31.

Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, I., Bridger, D., & Brown, V., (1999), "*The Effects of Psychological Empowerment on Transformational & Job Satisfaction*", *Journal of Social Psychology*, 139, p. 389.

- Gibson & Donnelly (1997). *Organisasi*, Jilid I, edisi 5, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, Hani T : *Manajemen* , Jogjakarta, BPFE, UGM, 2003
- Imam Ghozali, Prof. Dr.. M. Com, Akt, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Luthans, Fred, 1995 *Organizational Behavior*, 7th edition Mc. Graw Hill book 8 Singapore
- Miner, John B. 1998. *Organisational Behavior, Performance & Productivity*, State university New York at Buffalo.
- Nitisemito, Alex, 1992, *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Panggabean, Mutiara S., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S.P., (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed. Prentice Hall Inc.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Third Edition, John Wiley & Sons. Inc. New York USA.
- Steers, R.M., *Motivation And Work Behavior*. Fourth Edition. McGrawHill. New York. 1987.
- Sudarmadji, Adji. 2006, *Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Sebuah Studi di Sekretariat Kabupaten Pekalongan)*. Thesis STIKUBANK
- Sударusman, Eka, 2004, *Pemberdayaan sebuah Usaha Memotivasi Karyawan*, Fokus Ekonomi, Vol.3, No.2
- Suharto Bambang F (2007) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Kantor BRI Cabang Kudus*. Thesis STIKUBANK