



**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL*, KOMITMEN ORGANISASIONAL
DAN PERILAKU ETIS TERHADAP KINERJA MELALUI
PEMBERDAYAAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL *INTERVIENING*
PADA KPP PRATAMA EKS KARISEDENAN BESUKI**

*The Effect Locus of Control, Organization Commitment and Ethical Behaviour on
Performance Through Employees Empowerment as Interviening Variable at KPP
Pratama Eks Karisedenan Besuki*

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen dan Mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh:
**WISNU WIJAYANTO, S.E.
NIM 130820101050**

PEMBIMBING

**Dosen Pembimbing Utama: Dr. Moehammad Fathorrazi SE., M.Si
Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si.**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
TAHUN 2015**



**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL*, KOMITMEN ORGANISASIONAL
DAN PERILAKU ETIS TERHADAP KINERJA MELALUI
PEMBERDAYAAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA KPP PRATAMA EKS KARISEDENAN BESUKI**

*The Effect Locus of Control, Organization Commitment and Ethical Behaviour on
Performance Through Employees Empowerment as Intervening Variable at KPP
Pratama Eks Karisedenan Besuki*

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen dan Mencapai gelar Magister Manajemen

**Oleh:
WISNU WIJAYANTO, S.E.
NIM 130820101050**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
TAHUN 2015
LEMBAR PERSETUJUAN**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini disetujui

Tanggal

Oleh:

Pembimbing Utama



Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si
NIP. 19630614 199002 1 001

Pembimbing Anggota



Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si
NIP. 19741212 200012 2 001

Mengetahui
Paacasajana Universitas Jember
Program Magister Manajemen
Ketua Program Studi



Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 1986031 002

HALAMAN PENGESAHAN TESIS
PENGARUH *LOCUS OF CONTROL*, KOMITMEN ORGANISASIONAL
DAN PERILAKU ETIS TERHADAP KINERJA MELALUI
PEMBERDAYAAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA KPP PRATAMA EKS KARISEDENAN BESUKI

The Effect Locus of Control, Organization Commitment and Ethical Behaviour on Performance Through Employees Empowerment as Interviening Variable at KPP Pratama Eks Karisedenan Besuki

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Wisnu Wijayanto, SE
NIM. : 185820101050
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia


telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

8 Desember 2015

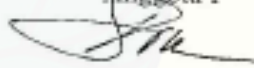
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister Manajemen Universitas Jember

Susunan Tim Penguji

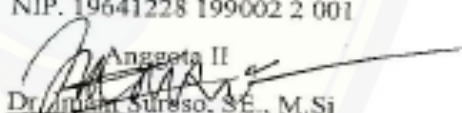
Ketua


Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 1986031 002


Anggota I


Dr. Elok Sri Utami, SE., M.Si
NIP. 19641228 199002 2 001


Anggota II

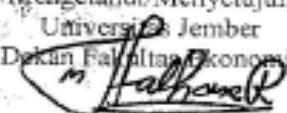

Dr. Indan Sureso, SE., M.Si
NIP. 19591013 198802 1 001

Ketua Program Studi


Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 1986031 002




Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember
Dekan Fakultas Ekonomi,


Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si
NIP. 19630614 199002 1 001

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan kepada:

1. Istriku Ani Mulyani yang telah memberikan dorongan spirit dan materi serta pengorbanan.
2. Ayahku dan Ibuku tercinta, atas doa dan pengorbanannya.
3. Anakku Fadiya Nada Mufidah, Fatina Nadiyah'izah, Hafish Ammar Mutashim dan Hilmy Azzam Mubarak tercinta.
4. Teman-temanku Pasca Sarjana Magister Manajemen Tahun 2015
5. Almamaterku Tercinta.

HALAMAN MOTTO

Berangkatlah, baik merasa ringan atau berat, dan berjihadlah dengan harta dan jiwamu “infiruu khifaafaw-watsiqoolaw-wajaahiduu bi amwaalikum wa anfusikum fii sabiilillaah..”

“Berangkatlah, baik kamu merasa ringan atau berat, dan berjihadlah dengan harta dan jiwamu..” (QS. At-Taubah: 41)



ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *locus of control*, komitmen organisasional dan perilaku etis terhadap kinerja melalui pemberdayaan pegawai sebagai variabel *interviening* pada KPP Pratama Eks Karisedenan Besuki. Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan. Waktu pengumpulan data penelitian dilakukan pada bulan Januari 2015 dan lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki (KPP Pratama Jember, KPP Pratama Situbondo dan KPP Pratama Banyuwangi). Populasi ini adalah seluruh pegawai tetap KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki berjumlah 185 orang. Sampel pada penelitian ini sebesar 180 pegawai. Hasil menunjukkan bahwa *Locus of Control* berpengaruh signifikan pemberdayaan pegawai. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan pemberdayaan pegawai. Perilaku etis berpengaruh terhadap signifikan pemberdayaan pegawai. *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberdayaan yang diterapkan semakin baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai pegawai. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa *locus of control*, komitmen organisasional dan perilaku etis terhadap kinerja melalui pemberdayaan pegawai sedangkan terhadap kinerja, komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja KPP Pratama Eks Karisedenan Besuki.

Kata kunci: *locus of control*, kinerja, komitmen organisasional, pemberdayaan dan perilaku etis,

ABSTRACT

The purpose of study wereto determine the effect of locus of control, organizational commitment and ethical behavior on the performance through employee empowerment as a variable intervening on KPP Ex Karisedenan Besuki. This research included in the explanatory research. Time data collection of research conducted in January 2015 and the location of research used in this study were Tax Office (KPP) in Ex Karisedenan Besuki. (KPP Jember, KPP Situbondo and KPP Banyuwangi). This population were all employees remain KPP Ex Karisedenan Besuki amounted to 185 people. Samples in this study were 180 employees. Results indicated that locus of control had significant effect on employee empowerment. Organizational commitment had significant effect on employee empowerment. Ethical behavior had significant effect on employee empowerment. Locus of Control had significant effect on employee performance. Organizational commitment hadnot significant effect on employee performance. Ethical behavior had significant effect on on employee performance. Empowerment significant effect on employee performance. Empowerment is applied, the better it would increase employee performance employee. Based on the results of the study it could be concluded that the locus of control, organizational commitment and ethical behavior on the performance by empowering employees while on performance, organizational commitment hadnot significant effect on the performance of STO Ex Karisedenan Besuki.

Key word: empowerment, ethical behavior, locus of control, organizational commitment and performance,

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT serta hidayahNya, yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S-2 (Magister Manajemen) Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan bimbingan semua pihak, akhirnya penulisan Tesis ini dapat terselesaikan. Selain itu, dalam penulisan Tesis ini banyak pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung. Sebagai ungkapan bahagia, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

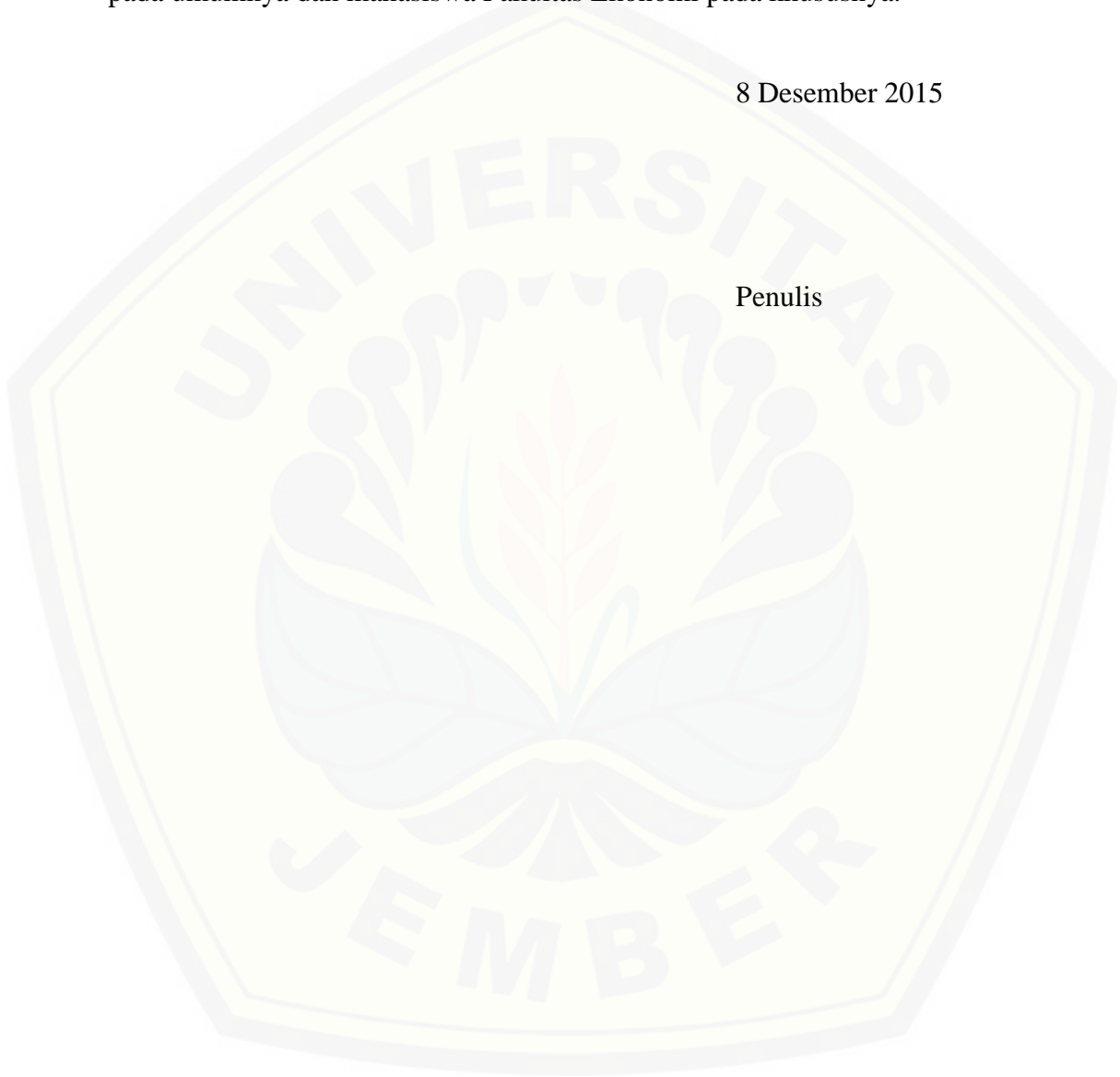
1. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
2. Prof. Dr. Andi Sularso, MSM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember
3. Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si, selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
5. Teman-temanku angkatan 2013
6. Seluruh pihak yang membantu semangat dan dorongan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki, maka disadari sepenuhnya tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan.

Akhirnya, semoga tesis ini memberikan manfaat dan guna bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi pada khususnya.

8 Desember 2015

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAKSI	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Kinerja Pegawai	12
2.1.2 <i>Locus of Control</i>	16
2.1.3 Komitmen Organisasional	20
2.1.4 Perilaku Etis	23
2.1.5 Pemberdayaan Karyawan (<i>Empowerment</i>)	24
2.1.6 Pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap Pemberdayaan	30
2.1.7 Pengaruh komitmen organisasional terhadap Pemberdayaan .	30
2.1.8 Pengaruh Perilaku Etis terhadap Pemberdayaan	31

2.1.9 Pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap Kinerja	32
2.1.10 Pengaruh komitmen organisasional terhadap Kinerja	33
2.1.11 Pengaruh Perilaku <i>Etis</i> terhadap Kinerja	34
2.1.12 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja	34
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	35
BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	40
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	40
3.2 Hipotesis Penelitian	40
BAB 4. METODE PENELITIAN	42
4.1 Rancangan Penelitian	42
4.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	42
4.3 Populasi dan Sampel	42
4.4 Metode Pengumpulan Data	44
4.5 Sumber Data	44
4.6 Identifikasi Operasional Variabel	45
4.7 Definisi Operasional Variabel	45
4.8 Pengukuran Variabel Penelitian	50
4.9 Uji Validitas dan Reliabilitas	51
4.9.1 Uji Validitas	51
4.9.2 Uji Reliabilitas (Uji Keandalan)	51
4.10 Teknik Analisis	52
BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN	61
5.1 Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP)	61
5.1.1 Visi dan Misi KPP	61
5.1.2 Wilayah Kerja KPP	61
5.1.3 Struktur Organisasi KPP	62
5.2 Deskripsi Hasil Penelitian	72
5.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden	72
5.2.2 Deskripsi Variabel penelitian	76
5.3 Pengujian Instrumen Data	82
5.3.1 Uji Validitas Konstruk Eksogen	82

5.3.2 Uji Reliabilitas Konstruk Eksogen	89
5.4 Hasil Analisis SEM	90
5.4.1 Evaluasi Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	90
5.4.2 Hasil <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	92
5.5 Pembahasan	101
5.5.1 Pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap Pemberdayaan	101
5.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Pemberdayaan	102
5.5.3 Pengaruh Perilaku Etis terhadap Pemberdayaan	103
5.5.4 Pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap Kinerja	105
5.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	106
5.5.6 Pengaruh Perilaku <i>Etis</i> terhadap Kinerja	107
5.5.7 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja	108
5.6 Keterbatasan Penelitian	109
BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN	110
6.1 Kesimpulan	110
6.2 Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

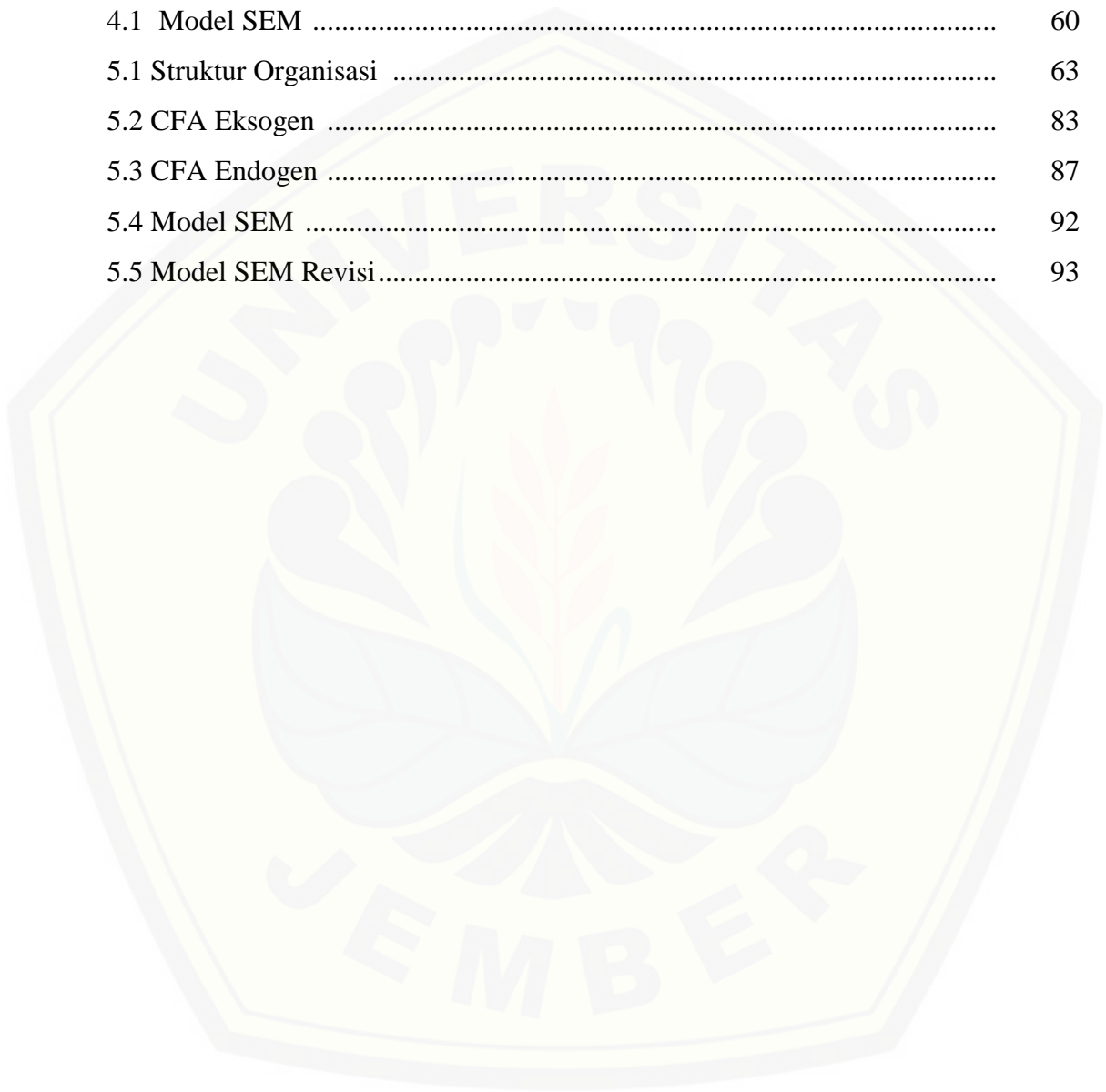
Tabel	Halaman
2.1 Ringkasan Penelitian Sebelumnya	38
4.1 Nilai Jumlah Populasi KPP Pratama Wilayah Eks Karesidenan Besuki	43
4.2 Nilai Jumlah Sampel KPP Pratama Wilayah Eks Karesidenan Besuki	44
4.3 Definisi Operasional Variabel	49
4.4 Uji Kesesuaian Model	55
5.1. Distribusi Responden Berdasarkan Wilayah KPP	73
5.2. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki	73
5.3. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan KPP Pratama di Wilayah Eks Karesidenan Besuki, Tahun 2015	74
5.4. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki, Tahun 2015	76
5.5. Deskripsi Variabel <i>Locus of Control</i>	77
5.6. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional	78
5.7. Deskripsi Variabel Perilaku Etis	79
5.8. Deskripsi Variabel Kinerja	80
5.9. Penilaian tentang Prestasi Kerja	81
5.10. <i>Loading Factors</i> (Λ) Pengukuran Variabel <i>Locus of Control</i> (X1)	84
5.11. <i>Loading Factors</i> (Λ) Pengukuran Variabel Komitmen Organisasional (X2).....	85
5.12. <i>Loading Factors</i> (Λ) Pengukuran Variabel Perilaku Etis	86
5.13. <i>Loading Factors</i> (Λ) Pengukuran Variabel Pemberdayaan (Z)	87
5.14. <i>Loading Factors</i> (Λ) Pengukuran Variabel Kinerja	88
5.15. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas	89
5.16. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i>	93
5.17. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Revisi.....	94
5.18. Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis	95
5.19. Pengaruh Langsung Variabel Penelitian	98
5.20. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian	99

5.21. Pengaruh Total Variabel Penelitian	99
5.22. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	100



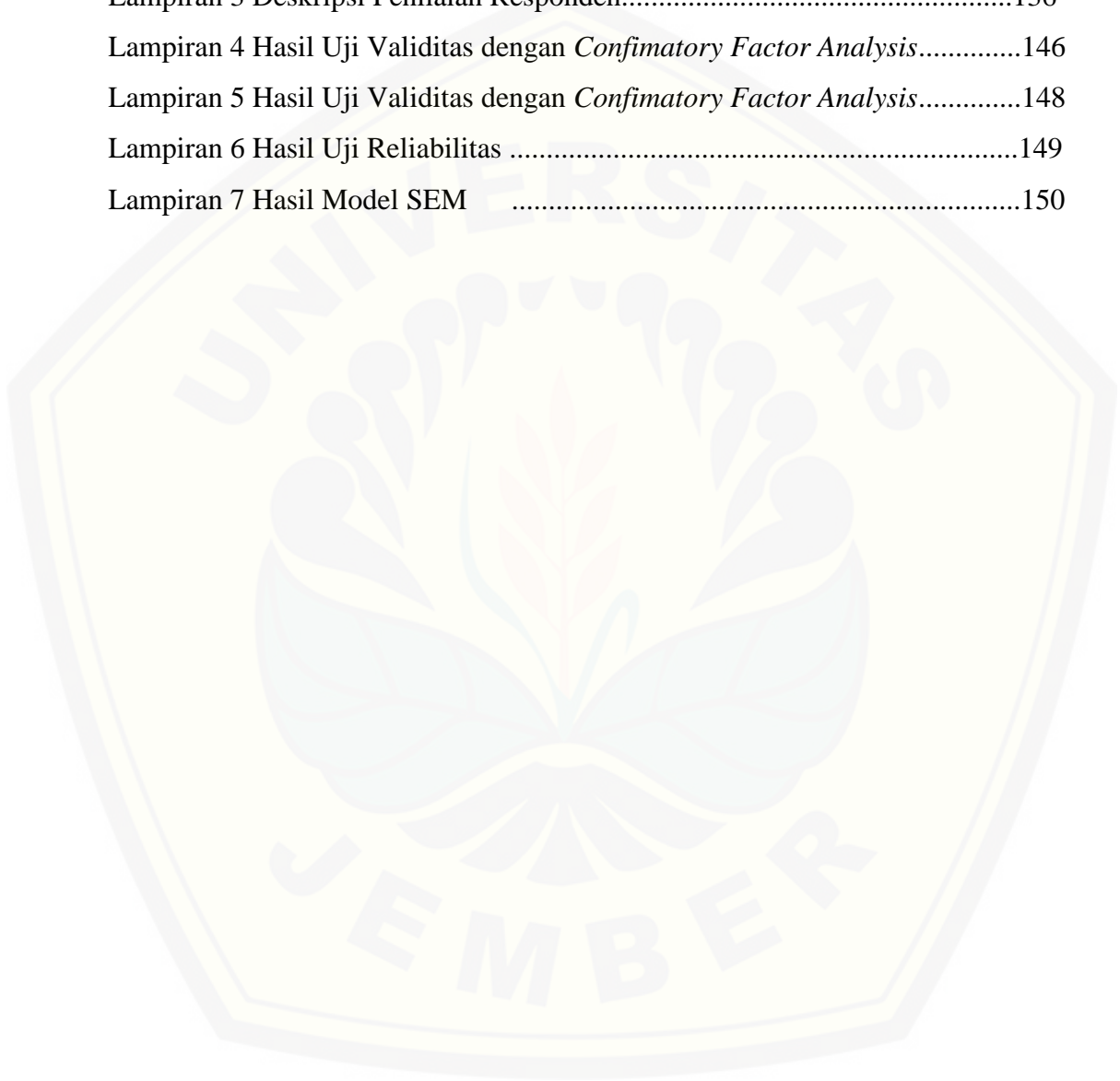
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	40
4.1 Model SEM	60
5.1 Struktur Organisasi	63
5.2 CFA Eksogen	83
5.3 CFA Endogen	87
5.4 Model SEM	92
5.5 Model SEM Revisi.....	93



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisiner.....	123
Lampiran 2 Tabulasi Data Responden	128
Lampiran 3 Deskripsi Penilaian Responden.....	136
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	146
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	148
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas	149
Lampiran 7 Hasil Model SEM	150



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Modernisasi merupakan suatu cara baru yang lebih baik daripada sebelumnya serta kemampuan untuk lebih menguasai alam lingkungan, nilai-nilai dan sumber daya yang ada dalam rangka peningkatan kemampuan diri yang mencakup seluruh aspek kehidupan bangsa dan negara. Pembangunan nasional dilaksanakan secara bersama-sama oleh pemerintah dan masyarakat. Pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing, serta menciptakan suasana yang menunjang, sedangkan masyarakat dituntut partisipasinya mulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan pembangunan tersebut. Inti dari pembangunan adalah membangun manusia sebagai subyek dan obyek yang dituju dalam proses pembangunan. Hal ini berarti bahwa di dalam pembangunan, yang ditingkatkan kualitasnya tidak saja pemerintah sebagai administrator dan dinamisator pembangunan itu sendiri, tetapi juga masyarakat Indonesia atau manusianya.

Proses pembangunan tersebut, baik dalam bentuk usaha pertumbuhan ataupun dalam bentuk terjadinya perubahan-perubahan untuk meningkatkan taraf hidup yang lebih baik di segala aspeknya akan menghadapi aparat pemerintah kepada kondisi kompleksitas tugas pemerintahan dan pembangunan serta tuntutan pelayanan masyarakat yang lebih variatif dan berkualitas. Sebagai organisasi sektor publik, organisasi yang dikelola oleh pemerintah dengan tujuan untuk melayani masyarakat sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas dan berbagai kritikan lainnya (Mahmudi, 2003: 35). Bagi kondisi tersebut, banyak hal yang perlu dituntut untuk diperbaharui yang perlu disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan nyata di masyarakat.

Reformasi administrasi (*administrative reform*) sering didefinisikan sebagai *a political process designed to adjust the relationships between a bureaucracy and other elements in society, or within the bureaucracy itself* (Montgomer, 1967) dalam Prawirodirjo (2007). Tuntutan adanya reformasi administrasi pada umumnya disebabkan adanya kenyataan bahwa (1) kinerja aparat yang buruk, (2)

prosedur yang berbelit-belit, (3) pegawai yang tidak melayani, (4) pelayanan yang buruk, (5) struktur organisasi yang terlalu gemuk, (6) praktek KKN merajalela, dan (7) suasana yang tidak sensitif dan tidak kondusif. Reformasi birokrasi paling tidak terfokus pada 4 (empat) kajian, yaitu sumber daya manusia, restrukturisasi, rekayasa proses, dan hubungan antara pegawai dan masyarakat (Prasojo, 2007:23). Tantangan yang dihadapi oleh organisasi pemerintahan dalam membenahi aparaturnya untuk lebih produktif dan profesional adalah terjadi reformasi organisasi atau *change management*.

Berdasarkan hal tersebut, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merasa perlu melakukan perubahan. Oleh karena itu, DJP menggulirkan reformasi perpajakan dengan membentuk Kantor Pelayanan Pajak (KPP) berbasis administrasi modern. Reformasi yang dilakukan oleh Ditjen Pajak ini bersifat menyeluruh dan komprehensif, meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, serta penerapan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berbeda dengan kantor pajak sebelumnya seperti peningkatan pemberdayaan, etika dan integritas dengan menerapkan *fit and proper test*, 14 kode etik pegawai, pemetaan (*mapping*) pegawai, perbaikan kebijakan perpajakan, pelayanan dan pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak (WP) dengan menerapkan sistem administrasi perpajakan modern yang didukung teknologi informasi terkini. Perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang profesional sehingga diharapkan akan memangkas jalur birokrasi menjadi lebih cepat dan mudah bagi masyarakat khususnya bagi wajib pajak ketika melaksanakan hak dan kewajibannya (DJP, 2013).

Keberhasilan modernisasi yang dilakukan DJP ini akan sangat bergantung pada kesadaran, pemahaman, kesiapan dan kesanggupan para pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan. Sumber Daya Manusia (SDM) DJP selama ini merupakan sumber keluhan masyarakat Wajib Pajak dan menjadi sumber yang menimbulkan citra negatif DJP. Hal itu disebabkan karena DJP sebagai pelayan rakyat masih belum memenuhi harapan masyarakat dalam pelayanan pajak.

Berdasarkan survey pelanggan, responden mengakui ada peningkatan signifikan atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Pajak sejak reformasi birokrasi berjalan. Namun, beberapa responden penerima pelayanan masih memiliki keluhan yang relatif sama, yakni terkait sumber daya manusia (pegawai), yaitu masih sering memberikan penjelasan tidak sama dengan pegawai yang lainnya, rendahnya komitmen organisasional pegawai terhadap waktu kerja, masih kurang memperhatikan penampilan dan sikap petugas kurang bagus dalam memberikan pelayanan, tingkat kemampuan dan keterampilan petugas dalam memberikan layanan, kurang kemudahan dalam operasionalisasi aplikasi, kurang frekuensi sosialisasi terhadap peraturan yang diterbitkan, hingga keterbatasan ketersediaan media untuk mengakses informasi dan peraturan. Hal-hal tersebut tentu perlu disikapi secara positif oleh internal unit. Fenomena tersebut terdapat pada hasil survey tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pajak tahun 2010 (Rahamdani, 2010).

Kondisi ini harus direspon dengan melakukan perubahan dari sisi SDM. Sasaran perubahan SDM adalah dengan melakukan *soft-skill mapping*, melakukan perbaikan pada perilaku etis, *Locus of Control*, perbaikan jenjang karir, kompetensi dan pendidikan, perbaikan pada sistem pendidikan dan pelatihan, perbaikan pada sisi *job grading*, serta internalisasi nilai-nilai baru organisasi melalui penerapan kode etik. DJP harus membangun organisasi yang sejalan dengan administrasi moderen yang sedang dikembangkan pada saat sekarang ini. Kata sukses secara empiris merupakan hal yang tidak mustahil dan terpampang di depan mata apabila *Locus of Control* yang berkembang sejalan dengan administrasi modern. Model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia harus bisa diwujudkan. Oleh karena itu, *Locus of Control* dilakukan oleh DJP dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai kantor pajak.

Menurut Kaho (1997: 60), faktor yang paling penting yang mempengaruhi pelaksanaan pelayanan publik adalah manusia yang bertindak sebagai pelaksana pembangunan harus baik karena manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan pemerintahan. Penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan

sebagai upaya meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat. Kinerja merupakan ukuran hasil yang diperoleh dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.

Realisasi pajak selama tiga periode terakhir menunjukkan bahwa kinerja DJP belum sepenuhnya tercapai. Realisasi penerimaan pajak Dalam Negeri yang berhasil dihimpun selama tahun 2014 menurut Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) adalah sebesar Rp 601.251,8 milyar. Sedangkan penerimaan pajak yang dicantumkan dalam APBN tahun 2014 adalah sebesar Rp 720.764,5 milyar. (DJP, 2014). Hal itu menunjukkan bahwa masih belum teralisasi target penerimaan pajak yang dicanangkan dari APBN. Adanya penerimaan dan realisasi pajak DJP yang tidak tercapai juga disebabkan tidak tercapainya target dan realisasi pajak KPP Pratama salah satunya KPP wilayah eks Karisidenan Besuki antara lain KPP Pratama Jember, KPP Pratama Situbondo dan KPP Pratama Banyuwangi. KPP Pratama Jember memiliki target sebesar Rp 572.063.000.000 teralisasi sebesar Rp 491.139.000.000. KPP Pratama Situbondo memiliki target sebesar Rp 280.522.000 teralisasi sebesar Rp 268.605.000.000. KPP Pratama Banyuwangi memiliki target sebesar Rp 379.345.000.000 teralisasi sebesar Rp 380.994.000.000. Target yang tidak tercapai tersebut disinyalir karena adanya kinerja pegawai yang perlu diperhatikan. Hal itu berarti kinerja pegawai pajak juga perlu ditingkatkan lebih baik lagi. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2003:32), kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Simamora (1997:22) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit memiliki dua kepentingan (manfaat) baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi dimana dia bekerja. Bagi pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk

menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Hasil dari penilaian tersebut yang memberikan hasil nilai yang positif. Hasil penilaian yang negatif, diharapkan pegawai yang bersangkutan bisa mengetahui kelemahan dan kekurangannya sehingga diharapkan pegawai tersebut bisa memperbaiki baik kinerja maupun perilakunya dimasa mendatang.

Menurut Rivai (2005:78), tuntutan akan kinerja pegawai yang tinggi memang sudah menjadi bagian dari semua instansi. Faktanya yang ada sekarang memperlihatkan bahwa belum semua pegawai memiliki kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan instansi. Aktifitas kerja pegawai menunjukkan hasil yang berbeda-beda antara pegawai satu dengan pegawai yang lainnya, meskipun mereka bekerja pada bidang dan tempat yang sama. Hal ini membuktikan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor antara lain perilaku etis yang meliputi *Locus of Control*, komitmen organisasional dan intensi etis, pemberdayaan. Masalah-masalah etika yang dapat dijumpai oleh pegawai pajak yang meliputi permintaan atau tekanan untuk (1) Melaksanakan tugas yang bukan merupakan kompetensinya ; (2) Mengungkapkan informasi rahasia; (3) Mengkompromikan integritasnya dengan melakukan pemalsuan, penggelapan, penyuapan dan sebagainya; (4) Mendistorsi obyektivitas dengan menerbitkan laporan-laporan yang menyesatkan. Jika pegawai pajak tunduk pada tekanan atau permintaan tersebut, maka telah terjadi pelanggaran terhadap komitmen organisasional pada prinsip-prinsip etika yang dianut oleh profesi. Seorang pegawai pajak harus selalu memupuk dan menjaga kewaspadaannya agar tidak mudah takluk pada godaan dan tekanan yang membawa ke dalam pelanggaran prinsip-prinsip etika secara umum dan etika profesi etis yang tinggi; mampu mengenali situasi-situasi yang mengandung isu-isu etis sehingga memungkinkannya untuk mengambil keputusan atau tindakan yang tepat. Bello (2012) menyatakan bahwa perilaku etis mampu meningkatkan kinerja dengan diperkuat variabel komitmen organisasional, komitmen organisasional dan kepemimpinan. Maryani dan Ludigdo (2001), Syaikhul (2006) dan Hidayat dan Handayani (2010) menemukan bahwa perilaku etis berpengaruh terhadap kinerja.

Sedangkan Thooyibatun (2009) menemukan bahwa perilaku etis tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Perilaku etis meningkatkan kinerja karyawan dengan memperkuat perilaku karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Etika merupakan refleksi kritis dan rasional mengenai (a) nilai dan norma yang menyangkut manusia harus hidup baik sebagai manusia; dan mengenai (b) masalah-masalah kehidupan manusia dengan mendasarkan diri pada nilai dan norma-norma pemberdayaan yang umum diterima (Keraf, 1998). Sedangkan intensi etis berhubungan dengan intensitas seseorang untuk menanggapi suatu hal apakah termasuk etis atau tidak. Menurut Teori keutamaan (*virtue theory*) merupakan pendekatan yang tidak menyoroti perbuatan, tetapi memfokuskan pada seluruh manusia sebagai pelaku pemberdayaan. Hal ini mengacu atau mengarah kepada intensi etis.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja adalah *Locus of Control* dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Internal *locus of control* dan external *Locus of Control*, setiap tipe tersebut memiliki pandangan dan gaya yang berbeda. Engko dan Gudono (2007) mengungkapkan bahwa *Locus of Control* merupakan salah satu faktor kontijensi yang dapat memoderasi kepemimpinan dalam mencapai *outcome* yaitu kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, Chen dan Silverthorne (2008) mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif yang terjadi antara *Locus of Control* terhadap stres kerja, prestasi kerja (kinerja) dan kepuasan kerja. Martanti (2005), Kutanis *et.al* (2011) dan Wuryaningsih dan Kuswati (2013) menemukan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Abdulloh (2006) menemukan *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Mudrack (1993) dalam Kurnia (2002) menjelaskan bahwa individu yang memiliki *external Locus of Control* mempunyai kecenderungan memanipulasi lebih besar daripada individu yang memiliki internal *Locus of Control*. *Locus of Control* dapat membantu manajer SDM dalam mengambil keputusan dan kebijakan bagi para karyawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa ada hubungan positif dan saling mempengaruhi antara *Locus of Control*, baik eksternal maupun internal terhadap kinerja karyawan.

Pada saat ini peran karyawan menjadi sangat penting dan lebih luas dengan semakin dihargainya karyawan sebagai asset utama perusahaan. Sehingga karyawan lebih dihargai sebagai manusia seutuhnya dan bukan hanya sebagai faktor produksi perusahaan saja sehingga perusahaan penting memperhatikan karyawan. Perusahaan perlu melakukan pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) terhadap karyawannya, karena pemberdayaan karyawan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat pada diri karyawan (Hansen dan Mowen, 1997). Selain itu, pemberdayaan yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya nantinya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya hingga akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Laschinger Finegan dan Shamian, 2001).

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasannya (Hansen dan Mowen, 1997). Fadzilah (2014) menemukan bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Mulyadi dan Setyawan (1999) mengungkapkan dua faktor penting alasan pemberdayaan karyawan yaitu pertama, pergeseran teknologi yang digunakan oleh masyarakat di dalam memenuhi kebutuhan produk, dan kedua jasa-jasa tipe pekerja yang pas dengan teknologi yang digunakan oleh masyarakat. Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan menjadi produktif dan berkomitmen organisasional untuk menjadikan karyawan produktif, karyawan harus memiliki kompetensi yang memadai, kompetensi dari dalam diri karyawan merupakan landasan bagi karyawan untuk mendapatkan komitmen organisasional dari atasannya. Jika karyawan merasa diberdayakan maka melalui kemampuan pelayanannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan, kemitraan baru antara manajemen pelanggan dan karyawan berdasarkan kejujuran, komitmen organisasional, dukungan dan kehormatan merupakan upaya mensikapi karyawan (Corsun dan Enz, 1999).

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu didukung oleh faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan itu sendiri. Menurut Dimitriades (2004), pemberdayaan karyawan tidak terlepas dari faktor-

faktor yang mempengaruhinya, yaitu *person factors*, *job* atau *work role factors*, *organization factors* dan *contect factors* yang masing-masing faktor dapat mempengaruhi sikap karyawan untuk mencapai tujuan yang di harapkan, seperti *job involvement*, *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *extrarole bahavior*. Spreitzer (1995) juga menemukan konstruk pemberdayaan yang terdiri dari *meaning self*, *determination competence* dan *impact*.

Penelitian yang dilakukan oleh Spreitzer (1995) menyatakan adanya keyakinan bahwa faktor personal yaitu *Locus of Control* dapat mempengaruhi terhadap pemberdayaan karyawan. *Locus of Control* menjelaskan sampai sejauh mana seseorang percaya bahwa merekalah yang menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka. Individu dengan *Locus of Control Internal* berkeyakinan bahwa mereka merasa mampu untuk membantu pekerjaan dan lingkungan kerjanya sehingga merasa dapat diberdayakan. Sebaliknya dengan *Locus of Control External* cenderung memandang perilaku mereka sangat dipengaruhi oleh faktor yang berada diluar kendali dirinya.

Organisasi harus memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi, sehingga akan diperoleh komitmen organisasional. Jika komitmen organisasional telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dimana loyalitas, keterlibatan, dan penerimaan terkait dengan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Memari *et.al* (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasional organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan dan kinerja karyawan. Apabila komitmen organisasional

organisasinya baik, maka pemberdayaan dan kinerja organisasi akan baik pula. Jafari (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap pemberdayaan pegawai. Sedangkan Arifin dkk (2014) menemukan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri atau kemampuan organisasinya dalam menghadapi berbagai macam tantangan dan masalah, yang bertujuan mendorong karyawan supaya lebih produktif. Berdasarkan fenomena tersebut, reformasi yang terjadi di DJP dapat mengatasi permasalahan SDM yang terjadi, merubah hal-hal yang kurang baik menjadi hal-hal yang positif yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai DJP, terutama pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki meliputi KPP Pratama Se Eks Karisidenan Besuki, KPP Pratama Situbondo, dan KPP Pratama Banyuwangi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki?
- b. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki?
- c. Apakah perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki?
- d. Apakah *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki?
- e. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki?
- f. Apakah perilaku etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki?

- g. Apakah pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh *Locus of Control* terhadap pemberdayaan pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki.
- b. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap pemberdayaan pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki.
- c. Untuk menganalisis pengaruh perilaku etis terhadap pemberdayaan pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki.
- d. Untuk menganalisis pengaruh *Locus of Control* terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki.
- e. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki.
- f. Untuk menganalisis pengaruh perilaku etis terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki.
- g. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki.

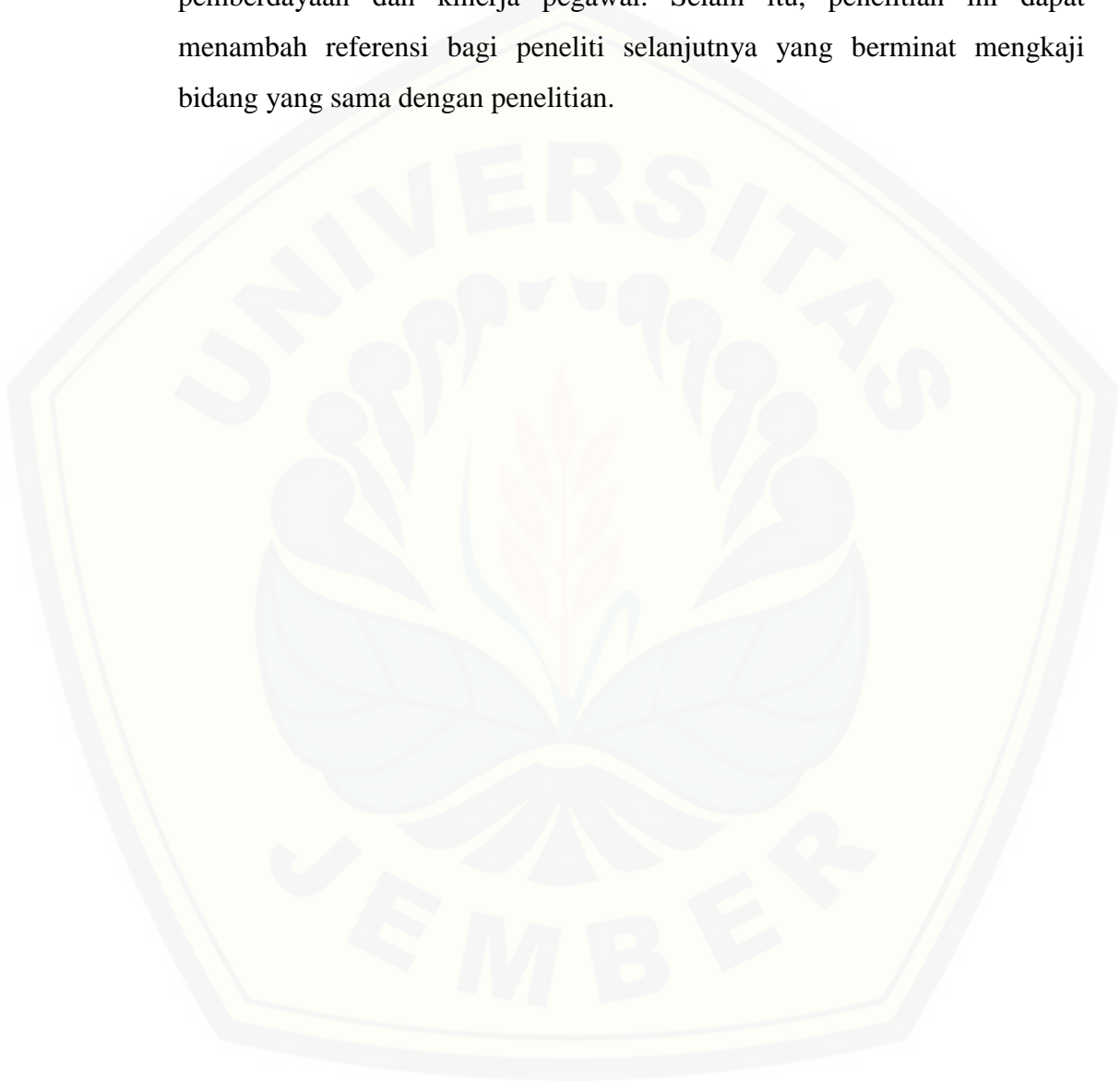
1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Manfaat praktis
Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan bahan masukan bagi pimpinan KPP Pratama di wilayah eks Karesidenan Besuki untuk mengevaluasi, menganalisis dan pengambilan kebijakan tentang hal-hal yang berhubungan dengan *Locus of Control*, intensi etis, komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

b. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis penelitian diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori dan praktek tentang *Locus of Control*, intensi etis, komitmen organisasional, pemberdayaan dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini dapat menambah referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengkaji bidang yang sama dengan penelitian.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Prawirosentono (2001:28), bahwa kinerja merupakan hasil kinerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Prawirosentono (2001:28) menegaskan berdasarkan pengertian ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Apabila kinerja perorangan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja secara individu akan lebih baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Gaji dan harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan hal kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja yang secara kualitas baik pula.

Kinerja (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:37). Menurut Simamora (1997:45), bahwa kinerja pegawai adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja terhadapnya merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur.

Menurut Hasibuan (1997:212), kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut, Hasibuan

menegaskan bahwa kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja yang bersangkutan.

Meir dalam As'ad (2000:56) menyatakan pada umumnya *job performance* diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, As'ad menyatakan bahwa yang dimaksud dengan *job performance* ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pengertian *job performance* sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya.

Masjanif (1998:45) menjelaskan pula bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Kinerja atau kinerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan atau ukuran tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa maksud dari kinerja pegawai adalah hasil kinerja yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan dan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Penilaian kerja sangat penting dilakukan sebagai upaya untuk mendorong motivasi pegawai dan kinerja pegawai.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymor, 1991:45). Hal ini berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Beberapa pendapat yang membahas pengukuran kinerja di bawah ini menjadi dasar penentuan variabel kinerja.

Untuk mengukur kinerja menurut Jessup dalam As'ad (2000:215) masalah pertama yang diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam pekerjaan. As'ad

(2000:216) bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria pengukuran antara lain : kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Dharma (2001:54) berpendapat ada banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, tingkat keselamatan dan sebagainya. Lebih lanjut, Dharma (2001:54) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut : kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan).

Selain itu kinerja dapat dilihat dari perilaku individu dalam bekerja, misalnya prestasi seorang pekerja dapat ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreativitas serta adanya percaya diri.

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai dalam suatu organisasi. Bernadin dan Russel (2003:234), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
 1. *Timelines*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
 2. *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
 3. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

4. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai/pegawai memelihara harga diri, nama baik, kerjasama di antara rekan kerja bawahan.

Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Standar kinerja pekerjaan (*performance standar*) menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan kriteria terhadap mana kesuksesan pekerjaan diukur. Biasanya standar kinerja pekerjaan adalah pernyataan-pernyataan mengenai kinerja yang dianggap dapat diterima dan dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu.

Standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi. Pertama, menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya-upaya pegawai/pegawai. Jika standar telah terpenuhi maka pegawai/pegawai akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kedua, standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai.

Menurut Gomes (2001:142), penjelasan dari tiap dimensi sebagai berikut:

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability*, kesadaran akan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

2.1.2 *Locus of Control*

a. Definisi *Locus of Control*

Locus of Control menurut Rotter (dalam Suwarsi dan Budianti, 2009) adalah suatu hal yang dipastikan memberikan kontribusi terhadap kualitas kinerja pada seseorang, yaitu respon awal sebagai dasar dari respon yang akan dilakukan selanjutnya. *Locus of Control* menurut Spector (dalam Munir dan Sajid, 2010) didefinisikan sebagai cerminan dari sebuah kecenderungan seorang individu untuk percaya bahwa dia mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidupnya (internal) atau kendali atas peristiwa yang terjadi dalam hidupnya itu berasal dari hal lain, misalnya kuasa orang lain (eksternal). *Locus of Control* menurut Erdogan (dalam Kutanis, Mesci dan Ovdur, 2011) mencakup gagasan bahwa individu sepanjang hidup mereka, menganalisis peristiwa sebagai hasil dari perilaku mereka atau mereka percaya bahwa peristiwa tersebut merupakan hasil dari kebetulan, nasib atau kekuatan di luar kendali mereka.

Menurut Robbins (2007 : 139), *Locus of Control* adalah tingkat di mana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Faktor internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa- apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan faktor eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. *Locus of Control* menurut Dayakisni dan Yuniardi (2008: 63) adalah kondisi bagaimana individu memandang perilaku diri mereka sebagai hubungan mereka dengan orang lain serta lingkungannya.

Berdasarkan pandangan beberapa ahli dijelaskan bahwa *Locus of Control* merupakan suatu konsep yang menunjukkan pada keyakinan individu mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. *Locus of Control* mengarah pada suatu ukuran yang menunjukkan bagaimana seseorang memandang

kemungkinan adanya hubungan antara perbuatan yang dilakukan dengan akibat atau hasil yang diperoleh. Jadi, *Locus of Control* adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalannya dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya yang disebabkan oleh kendali dirinya atau kendali di luar dirinya.

b. Dimensi-Dimensi *Locus of Control*

Dimensi *Locus of Control* antara lain:

1. *Locus of Control* internal

Menurut Rotter (dalam Karimi dan Alipour, 2011), *Locus of Control* internal mengacu pada orang-orang yang percaya bahwa hasil, keberhasilan dan kegagalan mereka adalah hasil dari tindakan dan usaha mereka sendiri. Menurut Kreitner dan Kinicki (2009:154), individu yang memiliki kecenderungan *Locus of Control* internal adalah individu yang memiliki keyakinan untuk dapat mengendalikan segala peristiwa dan konsekuensi yang memberikan dampak pada hidup mereka.

Menurut Hanurawan (2010:113), orang dengan *Locus of Control* internal sangat sesuai untuk menduduki jabatan yang membutuhkan inisiatif, inovasi, dan perilaku yang dimulai oleh diri sendiri seperti peneliti, manajer atau perencana. Menurut Robbins (2007:138) *Locus of Control* internal adalah individu yang percaya bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa pun yang terjadi pada diri mereka. Individu dengan *Locus of Control* internal mempunyai persepsi bahwa lingkungan dapat dikontrol oleh dirinya sehingga mampu melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan keinginannya. Faktor internal individu yang di dalamnya mencakup kemampuan kerja, kepribadian, tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan bekerja, komitmen organisasional diri dan kegagalan kerja individu bukan disebabkan karena hubungan dengan mitra.

2. *Locus of Control* eksternal

Menurut Rotter (dalam Karimi dan Alipour, 2011), *Locus of Control* eksternal mengacu pada keyakinan bahwa kesempatan, nasib, manajer,

supervisor, organisasi dan hal-hal yang lainnya dapat lebih kuat untuk membuat keputusan tentang kehidupan dan hasil dari seorang individu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2009:155) individu yang memiliki kecenderungan *Locus of Control* eksternal adalah individu yang memiliki keyakinan bahwa kinerja adalah hasil dari peristiwa di luar kendali langsung mereka. Contohnya seorang pekerja mampu melewati tes tertulis dikarenakan keyakinannya akan hal yang bersifat eksternal misalnya soal tes yang mudah atau sedang bernasib baik.

Menurut Hanurawan (2010:113), orang dengan *Locus of Control* eksternal sangat sesuai dengan jabatan-jabatan yang membutuhkan pengarahan dari orang lain, seperti karyawan dan mekanik kelas bawah. Menurut Robbins (2007:138), individu yang berkeyakinan bahwa apa pun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan, dikatakan sebagai individu yang memiliki *Locus of Control* eksternal. Individu dengan *Locus of Control* eksternal tinggi cenderung akan pasrah terhadap apa yang menimpa dirinya tanpa usaha untuk melakukan perubahan, sehingga cenderung untuk menyukai perilaku penyesuaian diri terhadap lingkungan agar tetap bertahan dalam situasi yang ada. Faktor eksternal individu yang di dalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan dan lingkungan kerja.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Locus of Control*

Berdasarkan beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi *Locus of Control* seorang individu yaitu:

1. Faktor keluarga

Menurut Kuzgun (dalam Hamedoglu, Kantor dan Gulay, 2012) lingkungan keluarga tempat seorang individu tumbuh dapat memberikan pengaruh terhadap *Locus of Control* yang dimilikinya. Orangtua yang mendidik anak:ada kenyataannya mewakili nilai-nilai dan sikap atas kelas sosial mereka. Kelas sosial yang disebutkan di sini tidak hanya mengenai status ekonomi, tetapi juga memiliki arti yang luas, termasuk tingkat pendidikan, kebiasaan, pendapatan dan gaya hidup. Individu dalam kelas sosial ekonomi tertentu mewakili bagian dari sebuah sistem nilai yang mencakup gaya

membesarkan anak, yang mengarah pada pembangunan karakter kepribadian yang berbeda. Dalam lingkungan otokratis di mana perilaku di bawah kontrol yang ketat, anak-anak tumbuh sebagai pemalu, suka bergantung. (*Locus of Control* eksternal). Di sisi lain, ia mengamati bahwa anak-anak yang tumbuh dalam lingkungan yang demokratis, mengembangkan rasa individualisme yang kuat menjadi mandiri, dominan, memiliki keterampilan interaksi sosial, percaya diri, dan rasa ingin tahu yang besar (*Locus of Control* internal).

2. Faktor motivasi

Menurut Forte (dalam Karimi dan Alipour, 2011), kepuasan kerja, harga diri meningkatkan kualitas hidup (motivasi internal) dan pekerjaan yang lebih baik, promosi jabatan, gaji yang lebih tinggi (motivasi eksternal) dapat mempengaruhi *Locus of Control* seseorang. *Reward* dan *punishment* (motivasi eksternal) juga berpengaruh terhadap *Locus of Control* menurut Mischel (dalam Nevid, 2009:498).

3. Faktor pelatihan

Program pelatihan telah terbukti efektif mempengaruhi *Locus of Control* individu sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam mengatasi hal-hal yang memberikan efek buruk. Pelatihan adalah sebuah pendekatan terapi untuk mengembalikan kendali atas hasil yang ingin diperoleh. Pelatihan diketahui dapat mendorong *Locus of Control* internal yang lebih tinggi, meningkatkan prestasi dan meningkatkan keputusan karir menurut Luzzo, Funk dan Strang (dalam Huang dan Ford, 2011)

Locus of Control diukur dari yang besarnya keyakinan karyawan pada kemampuan dirinya dalam menghadapi berbagai kesulitan dan tantangan dalam bekerja. Variabel *Locus of Control* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dan direvisi dari studi Rotter (1996), dalam Wiriani (2013) yang terdiri dari dua bagian yaitu *Locus of Control internal* dan *Locus of Control external*. Adapun masing-masing bagian sebagai berikut:

- a. *Locus of Control external* dimana persepsi atau pandangan individu terhadap sumber-sumber diluar dirinya yang mengontrol kejadian hidupnya, seperti

nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan dan lingkungan sekitar. Adapun indikator *Locus of Control internal* adalah:

1. Perencanaan yang terlalu jauh kedepan
 2. Adanya pengaruh kekuasaan dari orang lain
 3. Kesuksesan yang dicapai seseorang
 4. Adanya kegagalan yang dialami seseorang
- b. *Locus of Control internal* dimana persepsi atau pandangan individual terhadap kemampuan menentukan nasib sendiri. Indikatornya adalah :
1. Pencapaian individu karena usaha
 2. Kemampuan dalam memimpin
 3. Keberhasilan yang ditentukan oleh hasil kerja
 4. Kemampuan membuat keputusan dalam hidup
 5. Adanya keberuntungan dalam hidup
 6. Penentuan hidup karena tindakan sendiri

Berdasarkan penjelasan tentang *Locus of Control* maka seseorang yang merasa tidak nyaman dalam satu lingkungan budaya tertentu akan mengalami ketidak berdayaan dan kekhawatiran.

2.1.3 Komitmen organisasional

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara- cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Meyer dan Allen, 2000:45). Komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan

unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008:155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya). Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi, yaitu :

- a. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.
- b. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
- c. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought*

to)

Sedangkan Meyer dan Allen dalam Jafari (2013) mengidentifikasi tiga indikator komitmen organisasional, yaitu :

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: “*is defined as the emotional attachment, identification, and involvement that an employee has with its organization and goals*” artinya komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional terhadap organisasi, mengidentifikasi diri dan terlibat aktif dalam organisasi. Berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama. Anggota/pegawai dengan *Affective Commitment* tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.
- b. Komitmen rasional (*continuance commitment*) yaitu: “*the willingness to remain in an organization because of the investment that the employee has with “nontransferable” investments*” Komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika meninggalkan organisasi. Anggota/pegawai yang terpaksa menjadi anggota/pegawai untuk menghindari kerugian financial atau kerugian lain, akan kurang/tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu: “*the commitment that a person believes that they have to the organization or their feeling of obligation to their workplace*“. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahap dalam organisasi. *Normative Commitment*, tergantung seberapa jauh internalisasi norma agar anggota/pegawai bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif akan menimbulkan perasaan kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas keuntungan-keuntungan yang telah diberikan organisasi.

Berdasarkan pengertian dan teori komitmen organisasional maka dapat disintesis bahwa komitmen organisasional adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dimana seseorang dapat bertahan dengan kesetiiaannya demi kepentingan organisasi sehingga terbentuk

sebuah loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi.

2.1.4 Perilaku Etis

Menurut Griffin dan Ebert (2006:58) dalam Sukirno (2012), pengertian “etika” merupakan keyakinan mengenai tindakan yang benar dan yang salah, atau tindakan yang baik dan yang buruk, yang mempengaruhi hal lainnya. Menurut Griffin dan Ebert (2006:58) dalam Sukirno (2012), perilaku etis adalah perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum sehubungan dengan tindakan-tindakan yang benar dan baik. Perilaku etis ini dapat menentukan kualitas individu (karyawan) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diperoleh dari luar yang kemudian menjadi prinsip yang dijalani dalam bentuk perilaku.

Krench dan Krutchfield (1983) dalam Maryani dan Ludigdo (2001), mengatakan bahwa sikap adalah keadaan dalam diri manusia yang menggerakkan untuk bertindak, menyertai manusia dengan perasaan-perasaan tertentu dalam menanggapi objek yang terbentuk atas dasar pengalaman-pengalaman. Sikap pada diri seseorang akan menjadi corak atau warna pada tingkah laku orang tersebut.

Perilaku etis merupakan perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum, berhubungan dengan tindakan-tindakan yang bermanfaat dan membahayakan. Perilaku pemberdayaan merupakan karakteristik individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan. Karakteristik tersebut meliputi sifat, kemampuan, nilai, keterampilan, sikap, dan intelegensi yang muncul dalam pola perilaku seseorang. Dapat disimpulkan bahwa perilaku merupakan perwujudan atau manifestasi karakteristik-karakteristik seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan (Maryani dan Ludigdo, 2001).

Perilaku etis juga didefinisikan sebagai pelaksanaan tindakan fair sesuai hukum konstitusional dan peraturan pemerintah yang dapat diaplikasikan (Steiner dalam Reiss dan Mitra, 1998). Perilaku etis sering disebut sebagai komponen dari kepemimpinan. Pengembangan etika merupakan hal yang penting bagi kesuksesan individu sebagai pemimpin suatu organisasi (Morgan dalam

Nugrahaningsih, 2005)

Menurut Hoesada (1997), faktor yang mempengaruhi pada keputusan tidak etis adalah (1) kebutuhan keuangan individu, (2) tak ada pedoman, (3) EQ, perilaku dan kebiasaan, (4) lingkungan tidak etis, dan (5) perilaku atasan. Dari survei tersebut, ternyata pedoman etika (butir 2) menduduki tempat urutan kedua terpenting. Pedoman disini adalah hukum, aturan, berupa petunjuk dan pelatihan pengenalan etika.

Menurut Griffin dan. Ebert (2006:58) dalam Sukirno (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku etis yaitu:

a. *Locus of Control*

Locus of Control merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Dengan demikian *Locus of Control* adalah nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku pada organisasi.

b. Kondisi politik

Kondisi politik merupakan rangkaian asas atau prinsip, keadaan, jalan, cara atau alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan.

c. Perekonomian global

Perekonomian global merupakan kajian tentang pengurusan sumber daya materian individu, masyarakat, dan negara untuk meningkatkan kesejahteraan hidup manusia.

Perilaku etis diukur dengan berbagai indikator. Menurut Tikollah *et.al* (2006), perilaku etis diukur dengan delapan prinsip etika, yaitu kepentingan umum (publik), integritas, objektivitas, kompetensi dan kehati-hatian professional, kerahasiaan, perilaku professional.

2.1.5 Pemberdayaan Karyawan (*Empowerment*)

Empowerment secara teoritis dapat di artikan sebagai pemberian tanggung jawab dari diri kita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe *et. al* 1999 dalam Milwadani 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung

jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa *Empowerment* bukan hanya sekedar memberdaya seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur lingkungan yang kaku. Di yakini bahwa *Empowerment* mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Menurut Reynol (1990), pemberdayaan harus ditekankan pada aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada karyawan. Pemberdayaan merupakan pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans 1998). Sedangkan Sadarusman (2004) mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Sadarusman 2004).

Pemberdayaan merupakan sarana membangun komitmen organisasional antara karyawan dan manajemen. Ada dua karakteristik dalam pemberdayaan, bahwa karyawan didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan karyawan tidak hanya diberi wewenang tetapi juga diberi sumberdaya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Secara tidak langsung karyawan juga didorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh karyawan yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari

keputusan individu atau tim.

Pemberdayaan kerja adalah sebuah proses memampukan pegawai dan pendelegasian kekuasaan dalam suatu lingkungan kerja sehingga memudahkan para pekerja untuk berkarya dan memiliki tindakan pribadi serta perilaku yang menghasilkan sumbang positif bagi misi organisasi. Dimensi pemberdayaan kerja berdasarkan konsep Kanter (1993) dalam Manojlovich (2007) diukur dengan akses informasi (*information*), akses sumberdaya (*resources*), akses dukungan (*support*) dan akses peluang (*opportunity*). Menurut Kanter (1993) dalam Ramos dan Ales (2014), pemberdayaan diukur dengan beberapa indikator antara lain:

a. Akses Informasi

Akses Informasi merupakan komunikasi akan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan fungsi organisasi sehingga terbangun kepercayaan dalam diri karyawan. Akses informasi merupakan indikator pembentuk variabel pemberdayaan kerja yang variasinya dalam menentukan variabel tersebut paling tinggi.

b. Akses Sumber Daya

Akses sumber daya merupakan partisipasi dan keterlibatan langsung karyawan dalam program akan meningkatkan efektifitas organisasi.

c. Akses Dukungan

Akses dukungan mengacu pada bimbingan dan umpan balik yang diterima dari bawahan, rekan kerja, dan supervisor untuk meningkatkan efektivitas. Pengakuan dan penghargaan yang dirasakan masih berupa materi belum menyentuh immateri karyawan (rasa aman dan aktualisasi diri).

Thomas dan Veltahouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas

peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*) dan pengaruh (*impact*).

Berdasarkan penelitian Spreitzer (1986, dalam Mahardiani 2004) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Veltahouse (1990), yaitu:

a. *Sense of meaning*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

b. *Sense of competence*

Kompetensi atau *self efficacy* lebih merupakan komitmen organisasional individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

c. *Sense of determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan.

d. *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat memengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif.

Khan (1997) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam suatu organisasi. Model pemberdayaan tersebut yaitu:

a. *Desire*

Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja, yang termasuk hal ini antara lain:

1. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
2. Memperkecil *directive personality* dan memperluas kesempatan kerja.

3. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
4. Mengembangkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*).

b. *Trust*

Tahap dua adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain:

1. Memberi kesempatan kepada para karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
2. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
3. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi karyawan bagi kebutuhan kerja.
4. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
5. Menyediakan akses informasi yang cukup.

c. *Confident*

Tahap ke tiga dalam proses pemberdayaan adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk dalam tindakan menimbulkan *confident* antara lain:

1. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan
2. Menggali ide dan saran dari karyawan.
3. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
4. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

d. *Credibility*

Tahap ke empat berupa menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* tinggi. Hal yang termasuk *credibility* adalah:

1. Memandang karyawan sebagai *partner* strategis.
2. Peningkatan target di semua pekerjaan.
3. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
4. Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

e. *Accountability*

Tahap dalam proses pemberdayaan berikutnya adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini merupakan sarana evaluasi terhadap kinerja dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk dalam *accountability* antara lain:

1. Menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
2. Memberikan tugas dan ukuran yang jelas.
3. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
4. Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.
5. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

f. *Communication*

Tahap ini merupakan tahap terakhir, diharapkan adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dengan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain:

1. Menetapkan kebijakan *open door communication*.
2. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
3. Menyediakan kesempatan untuk cross training maupun operasional

2.1.6 Pengaruh *Locus of Control* terhadap Pemberdayaan

Locus of Control (LoC) adalah merupakan atribut kepribadian yang mencerminkan tingkatan dimana karyawan merasakan peristiwa yang terjadi di bawah kesadaran pengendalian (pengendalian dari dalam atau internal locus) atau dibawah kendali lainnya yang bersifat lebih kuat (wadah pengendalian diri dari luar atau *external locus*). Individu internal meyakini bahwa hasil dari perilakunya adalah hasil dari usahanya sendiri. Individu dengan pengendalian diri dari dalam lebih melihat diri mereka sendiri sebagai arah (Spector *et.al*, 2002: 454).

Spreizer (1995) bahwa dikarenakan pemberdayaan psikologis mendorong motivasi kognisi yang akan memberikan dampak pada hasil kinerja. Individu-individu yang secara internal, memiliki kontrol yang lebih sehingga merasa dirinya diberdayakan. Mereka akan bisa memiliki kontrol yang baik melalui pengalaman hidup. Untuk individu yang *Locus of Control*nya secara internal cukup tinggi akan selalu memandang segala masalah yang sulit sebagai tantangan-tantangan baru dan harus diselesaikan dengan metode yang baru (Ashford *et al.*, 1996 dalam Cahyaningsih, 2004). Individu macam ini biasanya memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan, baik didalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Meskipun ada juga perasaan khawatir dalam dirinya, tetapi perasaan khawatir itu relatif kecil dibandingkan dengan semangat serta keberaniannya untuk menantang dirinya sendiri, sehingga orang-orang macam ini tidak pernah ingin melarikan diri dari tiap-tiap masalah dalam bekerja (Lee *et al.*, 1990 dalam Cahyaningsih, 2004). Martanti (2005) menemukan bahwa *Locus of Control* ini dapat meningkatkan pemberdayaan yang menjadi salah satu faktor untuk bisa mendorong kinerja karyawan.

2.1.7 Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Pemberdayaan

Konsep tentang komitmen organisasional berkembang pada studi awal mengenai loyalitas individu yang diharapkan ada pada diri karyawan. Keterikatan kerja yang sangat erat merupakan suatu kondisi yang dirasakan para

karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Komitmen merupakan suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi. Berarti karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi termasuk pemberdayaan karyawan.

Secara teoritis, kata *Empowerment* dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dari diri kita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe *et. al.*, 1999 dalam Milwadani 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa *Empowerment* bukan hanya sekedar memberdaya seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur lingkungan yang kaku. *Empowerment* mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab. Jafari (2013) menemukan hubungan antara komitmen organisasional terhadap pemberdayaan karyawan. Apabila komitmen karyawan semakin tinggi maka pemberdayaan karyawan akan terlaksana dengan optimal.

2.1.8 Pengaruh Perilaku Etis terhadap Pemberdayaan

Perilaku etis merupakan rumusan penerapan nilai-nilai etika yang berlaku di lingkungannya, dengan tujuan untuk mengatur tata krama aktivitas para karyawannya agar mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas yang maksimal. Etika perusahaan menyangkut hubungan perusahaan dan karyawannya sebagai satu kesatuan dalam lingkungannya, perilaku etis menyangkut hubungan kerja antara perusahaan dan karyawannya, dan etika perorangan mengatur hubungan antar karyawan (Urlic, 1999)

Untuk memiliki SDM yang berkualitas, diperlukan adanya pemberdayaan karyawan seoptimal mungkin, dengan menciptakan lingkungan kerja dimana orang-orang merasa dihargai. Pemberdayaan karyawan yang terintegrasi dengan perilaku etis diharapkan akan menimbulkan rasa percaya antara manajer dengan karyawan atau antara atasan dan bawahan, setiap karyawan akan melakukan setiap pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab dan jujur, karena mereka sudah berpatok dengan "kode etik" yang telah ditetapkan perusahaan (Yuwono, 2011). Cara untuk membangun lingkungan etis adalah dengan memulainya di tahap puncak, para atasan harus mengatur pola, menandakan bahwa tingkah laku etis akan mendapat dukungan dan tingkah laku tidak etis tidak akan ditolelir. Para manajer yang mempunyai kedudukan atau posisi yang memungkinkan mereka untuk dapat mendidik, membina dan mempengaruhi banyak orang dalam perusahaan atau organisasi, sehingga top management mempunyai tanggungjawab atas pengambilan keputusan dan implementasinya.

Keberhasilan manajemen dalam pemberdayaan karyawan sangat ditentukan oleh kesadaran para karyawan terhadap perlunya nilai-nilai kebenaran dan moral (nilai-nilai etika) sebagai landasan berperilaku dalam berbisnis. Pemberdayaan karyawan yang didasarkan pada perilaku etis merupakan langkah strategis untuk pengurangan biaya dalam jangka panjang, karena semua pekerjaan dilakukan didasarkan pada standar yang telah ditetapkan perusahaan, dan masing-masing karyawan sadar akan tanggungjawab yang diembannya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku etis dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan (Yuwono, 2011).

2.1.9 Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam (Baldouf, dkk, 2001:219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) *out come* yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan (Baldouf, dkk, 2001:219), pertama kali aktivitas dan kinerja *out*

come.

Individu dengan *Locus of Control* memiliki keyakinan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara usaha dan hasil. *Locus of Control* internal mengacu kepada persepsi bahwa kejadian baik positif maupun negatif terjadi sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan di bawah pengendalian diri. Individu tersebut akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam situasi yang memungkinkan mereka untuk menerapkan tindakan yang dianggap sesuai dalam suatu pekerjaan (Hyatt dan Prawitt, 2000).

Informasi aktivitas juga di ekspektasikan untuk mempengaruhi kinerja. Tujuan-tujuan aktifitas cenderung bersifat protesimal, yang menyebabkan meningkatnya monitoring. Monitoring yang lebih besar nampaknya membuat pimpinan sadar akan usaha-usaha yang dilaksanakan para karyawan. Ketersediaan informasi mengenai beban usaha memungkinkan para pimpinan untuk mempertimbangkan informasi tersebut pada saat mengevaluasi karyawan. Oleh karena itu, informasi informasi aktivitas nampaknya mendorong usaha yang lebih besar dan ketekunan pada sebaaian karyawan, dan sebagai akibatnya mengantar kinerja yang lebih tinggi (Challagalla, dan Shervani, 1996: 93). Hal ini didukung dengan penelitian Kutanis *et.al* (2011), Wuryaningsih dan Kuswati (2013) yang mnemukan bahwa *Locus of Control* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik *Locus of Control* maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan juga akan meningkat.

2.1.10 Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja

Komitmen organisasionalonal pekerjaan pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerjaan terhadap komitmen organisasional 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.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Memari *et.al* (2013) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan

2.1.11 Pengaruh Perilaku *Etis* terhadap Kinerja

Dengan menggunakan etika sebagai dasar berperilaku dalam bekerja, baik digunakan oleh manajemen maupun oleh semua anggota organisasi, maka perusahaan akan mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. SDM yang berkualitas adalah yang memiliki kesehatan moral dan mental, punya semangat dalam meningkatkan kualitas kerja di segala bidang, mampu beradaptasi dan memiliki kreativitas tinggi, ulet dan pantang menyerah, serta berorientasi pada produktivitas kerja.

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Handayani (2010) serta Maryani dan Ludigdo (2001) yang menunjukkan bahwa perilaku etis mempengaruhi kinerja karyawan.

2.1.12 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja

Empowerment dapat di artikan sebagai pemberian tanggung jawab dari diri kita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe *et. all*, 1999 dalam Milwadani 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa *Empowerment* bukan hanya sekedar memberdaya seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur lingkungan yang kaku. Di yakini bahwa *Empowerment* mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah

kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Kinerja atau *performance* adalah segala sistem yang berhubungan dengan aktifitas dan hasil (*outcome*) yang diperoleh. Perusahaan yang berorientasi pada pasar memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan – perusahaan besar (Kohli dan Jowoski, 1993:44) dan perusahaan-perusahaan kecil. Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Baldouf, dkk, 2001: 219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal : (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) *outcome* yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha.

Karyawan berorientasi pada kinerja memiliki arti bahwa orientasi kinerja sebagai cara untuk mendapatkan *reward* dan penghargaan dari karyawan lainnya. (Kohli dkk, 1998:267). Karyawan saling membandingkan kinerja dengan harapan-harapan pengawasan dengan kinerja teman-teman kerjanya. Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan-pekerjaan yang kemudian membaca pada kinerja yang lebih tinggi. Fadzilah (2014) menemukan bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila pemberdayaan diterapkan oleh intnasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang perilaku etis, pemberdayaan dan kinerja telah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Maryani dan Ludigdo (2001) bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi sikap dan perilaku etis akuntan serta faktor yang dianggap paling dominan pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku tidak etis akuntan. Hasil yang diperoleh dari kuesioner tertutup menunjukkan bahwa terdapat sepuluh faktor yang dianggap oleh sebagian besar akuntan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Sepuluh faktor tersebut adalah religiusitas, pendidikan, organisasional, emotional quotient, lingkungan keluarga, pengalaman hidup, imbalan yang diterima, hukum, dan posisi atau kedudukan. Sedangkan hasil yang diperoleh dari kuesioner terbuka menunjukkan

bahwa terdapat 24 faktor tambahan yang juga dianggap berpengaruh terhadap sikap dan perilaku etis akuntan dimana faktor religiusitas tetap merupakan faktor yang dominan.

Martanti (2005) meneliti tentang pengaruh *Locus of Control*, *role ambigu* dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan. Populasi penelitian sebanyak 112 karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta. Metode analisis data menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Locus of Control*, *role ambigu* dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Syaikhul (2006) melakukan penelitian ini untuk menguji pengaruh budaya etis organisasi dan orientasi etika (*idealisme-relativisme*) terhadap sensitivitas etika (yang digambarkan sebagai kemampuan untuk mengenali etika alamiah pada suatu situasi). Sampel dalam penelitian ini adalah aparatur Bawasda pada Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota di Provinsi Papua sebelum pemekaran dan Pemda Provinsi Papua. Jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 210 dan yang dapat digunakan 116. Untuk menguji isu-isu di atas, dilakukan survei secara tertulis yang didistribusikan kepada aparatur Bawasda di Pemda Papua. Analisis data dilakukan dengan analisis path dan dioperasikan dengan bantuan program AMOS 4.01. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya etis organisasi berpengaruh terhadap idealisme ($p=0.00$) akan tetapi tidak berpengaruh pada relativisme ($p=0.493$), diduga karena kurangnya pelatihan standar etika pemeriksaan bagi aparatur. Orientasi etika juga berpengaruh pada sensitivitas etika, khususnya *relativisme* ($p=0.025$), sedangkan idealisme tidak signifikan ($p=0.107$), meskipun uji tanda diterima. Skenario yang dibuat tentang; kegagalan dalam pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, penggunaan jam kantor untuk kepentingan pribadi dan subordinasi judgment, tidak dianggap merugikan.

Hidayat dan Handayani (2010) meneliti tentang untuk menguji peran faktor faktor individual dan pertimbangan etis auditor dalam situasi konflik audit yang terjadi pada sektor publik sehingga nantinya mempengaruhi kinerja auditor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara *Locus of Control* dengan pertimbangan etis adalah signifikan. Hasil analisis yang dilakukan telah

memberikan dukungan terhadap hipotesis yang diajukan yaitu interaksi antara *Locus of Control* dengan pertimbangan etis mempengaruhi perilaku auditor dalam situasi konflik audit.

Wuryaningsih dan Kuswati (2013) melakukan penelitian Analisis Pengaruh *Locus of Control* Pada Kinerja Karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Locus of Control* terhadap kinerja individu dan untuk mengathui indek persepsi pegawai pada variabel *Locus of Control* dan kinerja individu pegawai. Sampel penelitian ini adalah 80 pegawai Universitas Muhammadiyah Surakarta. Teknik pengambilan sampel digunakan *purposive sampling*. Uji instrument digunakan uji CFA dan *Cronbach Alpha* serta uji normalitas data dengan uji *Kolmogorof Smirnov*. Uji hipotesis dengan uji t melalui regresi tunggal. Hasil uji menunjukkan bahwa *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu dan rata-rata indeks persepsi karyawan untuk *Locus of Control* dan kinerja adalah tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *Locus of Control* dan kinerja karyawan rata-rata adalah baik.

Kutanis *et.al* (2011) melakukan penelitian pengaruh *Locus of Control* memiliki pada kinerja. *Locus of Control* diukur dengan Skala Internal-Eksternal. Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan *Locus of Control* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Jafari (2013) meneliti tentang hubungan komitmen organisasional terhadap pemberdayaan karyawan di Provinsi Kurdistan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara pemberdayaan dan komitmen organisasional elektronik di provinsi Kurdistan. Data dikumpulkan dari 126 karyawan organisasi elektronik di provinsi Kurdistan. Hasil korelasi menunjukkan positif yang signifikan hubungan antara pemberdayaan karyawan dan komitmen untuk organisasi sementara hubungan negatif yang signifikan antara pemberdayaan dan komitmen organisasional. Hasil regresi sederhana juga menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan dari komitmen terhadap pemberdayaan karyawan untuk organisasi.

Memari *et.al* (2013) meneliti tentang hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan di Meli Bank di Kurdistan Iran. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasional, komitmen normatif memiliki positif dan korelasi yang signifikan dengan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini mengeksplorasi prestasi kerja karyawan dengan empat demografi variabel, sehingga karyawan laki-laki lebih memiliki kinerja yang bagus dibandingkan laki-laki.

Fadzilah (2014) meneliti analisis pengaruh pemberdayaan karyawan dan *self of efficacy* terhadap kinerja karyawan bagian penjualan (studi kasus pada PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran Semarang). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang yang berjumlah 90 orang. Teknik pengambilan sampel secara sensus yaitu seluruh jumlah populasi dijadikan sample penelitian. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa secara individu (parsial) maupun bersama-sama (simultan) variabel pemberdayaan karyawan dan *self of efficacy* terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosoro Wilayah Pemasaran

Berdasarkan penelitian sebelumnya maka dapat diringkas Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Sebelumnya

Nama (Tahun)	Tujuan	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Maryani dan Ludigdo (2001)	Untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi sikap dan perilaku etis akuntan	Sikap, perilaku etis dan kinerja	Sikap dan perilaku etis akuntan dimana faktor religiusitas tetap merupakan faktor yang dominan berpengaruh terhadap kinerja.
Martanti (2005)	Untuk menguji <i>Locus of Control, role ambigu</i> dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan	<i>Locus of Control, role ambigu</i> dan pemberdayaan karyawan	<i>Locus of Control, role ambigu</i> dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan
Syaikhul (2006)	Untuk menguji pengaruh budaya etis organisasi dan orientasi etika (idealisme-relativisme) terhadap	Budaya etis, orientasi etika sensitivitas etika dan	Budaya etis organisasi berpengaruh terhadap idealisme Orientasi etika juga

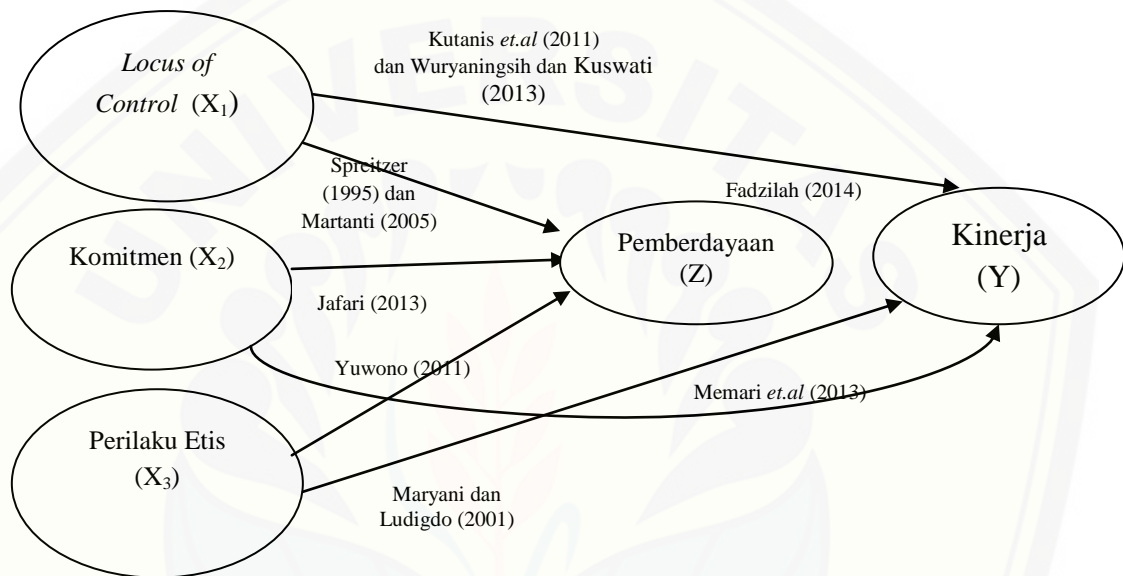
	sensitivitas etika	kinerja	berpengaruh pada sensitivitas etika dan kinerja
Hidayat dan Handayani (2010)	Untuk menguji peran faktor individual dan pertimbangan etis auditor dalam situasi konflik audit yang terjadi pada sektor publik.	<i>Locus of Control</i> dan perilaku etis	interaksi antara <i>Locus of Control</i> dengan pertimbangan etis adalah signifikan. interaksi antara <i>Locus of Control</i> dengan pertimbangan etis mempengaruhi perilaku auditor dalam konflik audit.
Wuryaningsih dan Kuswati (2013)	Untuk mengetahui pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap kinerja individu dan untuk mengetahui indeks persepsi pegawai pada variabel <i>Locus of Control</i> dan kinerja individu pegawai.	<i>Locus of Control</i> dan kinerja	<i>Locus of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu dan rata-rata indeks persepsi karyawan untuk <i>Locus of Control</i> dan kinerja adalah tinggi.
Kutanis <i>et.al</i> (2011)	Untuk pengaruh <i>Locus of Control</i> memiliki pada kinerja	<i>Locus of Control</i> dan kinerja	<i>Locus of Control</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Jafari (2013)	Untuk menguji hubungan antara pemberdayaan dan komitmen organisasional elektronik di provinsi Kurdistan	Pemberdayaan dan komitmen organisasional	Ada hubungan positif yang signifikan dari komitmen terhadap pemberdayaan karyawan untuk organisasi
Memari <i>et.al</i> (2013)	Untuk menguji hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan di Meli Bank di Kurdistan Iran	Komitmen organisasional dan kinerja karyawan	Adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan
Fadzilah (2014)	Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan <i>self of efficacy</i> terhadap kinerja karyawan	Pemberdayaan karyawan, <i>self of efficacy</i> dan kinerja karyawan	Variabel pemberdayaan karyawan dan <i>self of efficacy</i> terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosoro Wilayah Pemasaran

Sumber: berbagai penelitian

BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Selanjutnya, pada bagian ini juga akan dijelaskan kerangka konseptual penelitian sehingga diperoleh gambaran komprehensif tentang penelitian yang dilakukan. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.

Penjelasan :

- Variabel eksogen pertama adalah *Locus of Control* (X_1)
- Variabel eksogen kedua adalah komitmen organisasional (X_2)
- Variabel eksogen ketiga adalah perilaku etis (X_3)
- Variabel *Intervening* adalah pemberdayaan (Z)
- Variabel Endogen adalah kinerja (Y)

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel *Locus of Control*, komitmen organisasional, perilaku etis, pemberdayaan dan kinerja.

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah:

- H₁ : *Locus of Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan pegawai di KPP Pratama eks Karisidenan Besuki
- H₂: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan pegawai di KPP Pratama eks Karisidenan Besuki
- H₃ : Perilaku etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan pegawai di KPP Pratama eks Karisidenan Besuki
- H₄ : *Locus of Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama eks Karisidenan Besuki.
- H₅: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama eks Karisidenan Besuki.
- H₆ : Perilaku etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama eks Karisidenan Besuki.
- H₇ : Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama eks Karisidenan Besuki