PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi Kasus pada Perum Pegadaian di Wilayah Pemeriksaan Tegal)

Susatya Pramana

Dr. Fitri Lukiastuti

Rudi Suryo Kristanto

Yanuar Rachmansyah

e-mail : flaluki@yahoo.com

Abstrak: *Penelitian ini dilaksanakan dalam lingkup Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal. Tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja para pegawai. (2) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja para pegawai. (3) menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja para pegawai.*

Populasi penelitian ini adalah seluruh seluruh pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal sebanyak 78 orang. Sedangkan jumlah sampelnya adalah juga 78 orang karena metode penentuan sampel yang diterapkan adalah population sampling. Data penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dan dokumentasi. Kemudian, terhadap kuesioner penelitian, pengujian validitas dan reliabilitas dilaksanakan. Demikian pula pengujian asumsi klasik (pengujian normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas). Melalui beberapa pengujian yang dilaksanakan tersebut, seluruh kriteria bisa dipenuhi.

Untuk menguji kebenaran setiap hipotesis, analisis regresi berganda, pengujian signifikansi pengaruh secara parsial dan pengaruh simultan diterapkan. Sedangkan guna memastikan kekuatan pengaruh dari seluruh variabel bebas dan variabel lain yang tidak dijelaskan, maka pengujian melalui koefisien determinasi juga dilakukan. Berdasarkan beberapa pengujian itu, kesimpulan yang dirumuskan atas setiap hipotesis adalah: (1) Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja para pegawai. (2) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja para pegawai. (3) Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja para pegawai.

Kata kunci:kompetensi, motivasi, pemberdayaan, dan kinerja para pegawai.

Abstract: *This research was conducted at the scope of Pawnshop Public Company of Tegal Inspection Area. The aims of this research were (1) to analyze the influence of competence to the employee's performance. (2) to analyze the influence of motivation to the employee's performance. (3) to analyze the influence of empowerment to the employee's performance. The population of this research was 78 employees of Pawnshop Public Company of Tegal Inspection Area. Whereas, the number of samples were 78 employees, too because sampling method applied in this research was population sampling. The data of research were obtained by questionnaires and documentation. Later, to the questionnaires of research, validity and reliability test were conducted. And so classical assumption tests (including normality, multicollinearity, and heteroskedasticity tests). By those several test, all criterions could be fulfilled. To test the validity of each hypothesis, multiple regression analysis, partial significance impact test and simultaneous significance impact test were applied. Whereas, to ensure the power impact of all independent variables and another unexplainable variables, determination coefficient test was also conducted. Based on those tests, several conclusions formulated on each hypothesis were: (1) Competence gave the positive impact to the employee's performance. (2) Motivation gave the positive impact to the employee's performance. (3) Empowerment gave the positive impact to the employee's performance.*

Key words: competence, motivation, empowerment, and employees's performance.

PENDAHULUAN

Perum Pegadaian adalah salah satu BUMN dalam lingkup Departemen Keuangan Republik Indonesia dengan misi utama berpartisipasi melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan serta program pemerintah bidang ekonomi dan pembangunan nasional melalui penyaluran uang pinjaman atas dasar hukum gadai. Selain itu, ia harus berupaya mencegah praktek ijon, pegadaian gelap, riba dan pinjaman tidak wajar lainnya.

Perum Pegadaian ternyata mampu membuktikan diri sebagai lembaga yang mampu membantu memecahkan masalah masyarakat dalam bidang keuangan sesuai dengan semboyan yang telah dicanangkannya, yakni "Memecahkan masalah tanpa masalah". Karena citra bagus yang telah mampu terbentuk itulah, sumber daya manusia lembaga ini dituntut untuk mempertahankannya dengan selalu mampu memberikan pelayanan yang baik kepada para konsumen jasanya agar kepercayaan ini senantiasa mampu diraih.

Dalam hal ini, pengelolaan terhadap sumber daya manusia atau pegawai merupakan langkah yang senantiasa dianggap penting. Langkah itu harus ditempuh agar para pegawai mampu memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Pengelolaan pegawai secara bagus serta profesional harus dimulai sejak tahap perekrutan pegawai, seleksi, klasifikasi, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, pelatihan, dan pengembangan karirnya. Diharapkan, serangkaian upaya itu bisa berkontribusi bagi peningkatan kinerja para pegawai sehingga kinerja perusahaan juga terus mengalami perkembangan, terlebih lagi karena

Perum Pegadaian adalah lembaga yang berorientasi keuntungan (*profit oriented*). Lembaga ini jelas amat berkepentingan dengan terwujudnya kondisi yang mampu mendukung teraihnya keuntungan itu.

Urgensi penerapan langkah pengelolaan sumber daya manusia itu juga berlaku pada Perum Pegadaian Kantor Kantor Cabang Tegal Wilayah Pemeriksaan Tegal. Prestasi dan kinerja pegawainya berdasarkan data evaluasi pencapaian target dan realisasi kredit tahun 2011 adalah sebagai berikut.

Data Target dan Realisasi Kredit Tahun 2011

Produk	Target 2011 (Rp)	Realisasi 2011(Rp)	%	Kinerja
KCA	107.360.885.000	98.908.600.000	92	CUKUP
KREASI	8.000.000.000	2.964.500.000	37	BURUK
KRASIDA	575.000.000	628.180.000	109	BAIK
KRISTA	216.000.000	248.200.000	115	BAIK
MULIA	765.000.000	97.000.000	13	BURUK

Sumber : Laporan Evaluasi Tahun 2011, diterbitkan oleh Kanwil PERUM Pegadaian Semarang

Dari data tersebut terlihat bahwa kinerja Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal dalam Tahun 2011 sebagian besar tidak sesuai target yang diharapkan.

Kinerja Perum Pegadaian sebagai suatu lembaga perusahaan secara keseluruhan merupakan hasil gabungan dari komponen kinerja para pegawai di setiap unit kerja. Baik dan buruknya kinerja perusahaan benar-benar ditentukan oleh baik dan buruknya kinerja individu. Sehingga, kinerja setiap pegawai harus dioptimalkan agar menghasilkan kinerja perusahaan yang maksimal.

Keberhasilan pelayanan yang dilakukan ditentukan oleh kesiapan para pegawai dalam mempersiapkan dirinya sebagai pelayanan masyarakat. Karena itulah, posisi strategis pegawai sebagai pelayan masyarakat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara sukses (efektif, efisien, produktif, dan berkualitas) sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya (Nawawi, 2003 : 8). Kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan tentu saja akan menguntungkan organisasi itu sendiri dan juga pegawai yang bersangkutan. Beban kerja dapat diselesaikan dengan baik, mengingat pegawai tersebut mempunyai kemampuan atau kompetensi sesuai pekerjaan.

Faktor individu yang tidak kalah penting lainnya adalah motivasi kerja. Oleh karena itulah, perusahaan harus mampu meningkatkan motivasi kerja

baik melalui stimulus bersifat materi maupun non materi.

Selain kedua faktor di atas, sistem pemberdayaan dalam organisasi juga sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengelolaan sumber daya bertujuan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggunakan dan mengawasi seluruh potensi sumber daya guna mencapai tujuan umum organisasi. Hal ini tentu saja berkaitan dengan pemberdayaan dalam organisasi. Pemberdayaan merupakan suatu proses di mana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Wibowo, 2010: 414). Dengan pemberdayaan, telah terjadi pergesaran kekuasaan kepada tim pekerja yang diperbolehkan membuat keputusan sendiri.

Dewasa ini Perum Pegadaian tidak hanya dikenal sebagai lembaga keuangan yang menyalurkan kredit gadai saja tetapi juga sudah merambah kegiatannya dengan kredit fidusia seperti yang selama ini dijalankan oleh lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan lainnya melalui KCA (Kredit Gadai Cepat Aman), KREASI (Kredit angsuran Fidusia jaminan BPKB), KRASIDA (Kredit angsuran Gadai jaminan Emas), KRISTA (Kredit untuk ibu rumah tangga), MULIA (Kredit kepemilikan emas).

Dengan visi menjadi "Champion' dalam Pembiayaan Mikro dan Kecil Berbasis Gadai dan Fidusia bagi Masyarakat Golongan Menengah ke Bawah" yang ingin dicapai pada tahun 2013, ada beberapa masalah yang perlu dicermati dan diperhatikan yaitu : 1) persaingan yang makin ketat di antara lembaga keuangan yang ada sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk memenangkannya, 2) kecenderungan kinerja perusahaan yang memburuk dan tidak sesuai dengan harapan.

Diharapkan, perbaikan kinerja pegawai Perum Pegadaian berdampak pada peningkatan jumlah nasabah serta pemanfaatan produk pegadaian lainnya. Melalui pegawai yang berkinerja tinggi, kerja sama yang kondusif serta sistem dan prosedur kerja yang menunjang kelancaran aktivitas operasional, diharapkan kinerja organisasional Perum Pegadaian meningkat. Sedangkan pembentukan kinerja pegawai yang optimal membutuhkan pegawai dengan kompetensi sesuai dengan karakter pekerjaannya didukung dengan motivasi serta dukungan organisasi terkait dengan pemberdayaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka dipandang perlu dilakukan penelitian berjudul "Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal)".

Pada masa mendatang persaingan yang dihadapi oleh Perum Pegadaian akan semakin tajam karena jumlah pelaku usaha yang terjun ke bisnis pembiayaan sedemikian banyak. Pada kondisi demikian, kerja keras dari pegawai Perum Pegadaian sangat diharapkan mampu memperkuat perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Faktor individu pegawai terkait dengan kompetensi dan motivasi. Sedangkan faktor dari perusahaan terkait dengan upaya pemberdayaan pegawai

melalui berbagai macam diklat yang diadakan oleh perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi tersebut diatas, beberapa masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian di Wilayah Pemeriksaan Tegal?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian di Wilayah Pemeriksaan Tegal?
3. Apakah pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian di Wilayah Pemeriksaan Tegal?

Dari beberapa permasalahan yang dirumuskan tersebut, beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai kemudian diderivasikan.

Telaah Pustaka Dan Perumusan Hipotesis

Kinerja

Maier (dalam As'ad, 2000 : 4) mengartikan kinerja *(performance)* sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan penilaian kinerja menurut Garry Dessler (2001 : 69) adalah prosedur apa saja yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau mampu terus berkinerja lebih tinggi lagi. Gomez (2001) mengemukakan tentang tipe atau kriteria kinerja sebagai ukuran hasil akhir kerja dengan 1) *quantity of work* (jumlah hasil kerja dalam suatu periode waktu yang ditentukan). 2) *quality of work* (kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya). 3) *job knowledge* (luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya). 4) *creativeness* (keahlian untuk memunculkan gagasan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul). 5) *cooperative* (kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain). 6) *dependability* (kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja). 7) *initiative* (semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya). 8) *personal qualities* (berkaitan dengan kualitas kepribadian, keramah-tamahan, kepemimpinan dan integritas).

a. Kinerja Organisasi

Diterangkan di atas bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, lembaga atau organisasi yang memiliki aktivitas terkait dengan pelayanan kepada publik semisal Perum Pegadaian juga berkepentingan terhadap masalah kinerja ini. Tidak kalah pentingnya, pengukuran terhadap kinerja juga harus dilakukannya. Kumorotomo (dalam Dwiyanto, 2006:52) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain :

1). Efisiensi

E efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik dalam rangka mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta

pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

2). Efektivitas

Ia terkait dengan apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut bisa tercapai.

menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

4). Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, lembaga pelayanan publik merupakan bagian dari wujud daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Dwiyanto (2006:56) mengemukakan bahwa kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi, seperti halnya akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas, maupun responsibilitas. Selain itu, kinerja birokrasi dapat diukur melalui beberapa indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas, dan responsivitas".

b. Kinerja Individu

Gibson dkk (2001) mengemukakan bahwa kinerja individual seorang karyawan adalah dasar bagi kinerja organisasi. Karenanya, pemahaman terhadap perilaku individu haruslah menjadi salah satu titik perhatian penting bagi suatu organisasi. Gibson (2001) menjelaskan bahwa motivasi dan kemampuan

3).Keadilan

Keadilan itu terkait erat dengan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Isu-isu yang

berinteraksi menentukan kinerja. Menurut Gibson (2001) banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, diantaranya : 1) Variabel individual semisal kemampuan dan keterampilan. 2) Variabel organisasional yang meliputi sumber daya manusia, kepemimpinan, dan sistem upah atau pendapatan. 3).Variabel psikologis berupa motivasi, minat kerja karyawan, serta sikap.

Prawirosentono (1999) mengatakan bahwa

kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh

keterampilan atau *skill* yang tinggi, gaji atau

upah, kompensasi sesuai dengan perjanjian

dan harapan masa depan yang lebih baik.

Sedangkan kriteria untuk kinerja berdasarkan sifat yang berpusat pada karakteristik pribadi seorang karyawan adalah loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan untuk memimpin (Schuller, 1999). Kriteria lainnya adalah aspek perilaku yang terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Dengan demikian, semakin baik karakteristik pegawai atau karyawan maupun perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan, maka kinerjanya juga semakin tinggi.

Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2010: 324). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu. Michael Zwell (2000 dalam Wibowo, 2010: 330) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari:

1). *Task achievement* sebagai kategori kompetensi terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksbilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis.

5). dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa kemampuan dalam memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan orang lain.

6). *Leadership* sebagai kompetensi terkait dengan kemampuan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi. Ia meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar serta nilai-nilai.

Motivasi

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi. Menurut Robert Heller (1998, dalam Wibowo, 2010: 378), motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Sementara itu, Gerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003, dalam Wibowo, 2010: 379) menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan

2). *Relationship* sebagai kategori kompetensi terkait dengan kemampuan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. *Relationship* meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasi, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensivitas lintas budaya.

3). *Personal attribute* sebagai bentuk kompetensi intrinsik individu dan terkait dengan bagaimana seseorang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. *Personal attribute* meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis dan berpikir konseptual.

4). *Managerial* sebagai kompetensi yang berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan,
menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Motivasi bisa mempengaruhi kinerja, walaupun ia tentunya bukan satu-satunya faktor yag membentuk kinerja (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001 dalam Wibowo, 2010: 389). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karakteristik individual (misalnya sifat, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai pada pekerjaan) dan konteks pekerjaan (semisal lingkungan fisik, penyelesaian tugas, serta budaya organisasi) merupakan dua faktor kunci yang bisa mempengaruhi motivasi. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003, dalam Wibowo, 2010: 391-399) menyatakan bahwa motivasi bisa dibentuk dari:

1). *Needs* (Kebutuhan)

Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow. Ia menyatakan bahwa kebutuhan manusia sifatnya berjenjang, yakni dari *physiological, safety, social dan self-actualization needs*.

2). *Job Design* (Desain Pekerjaan)

Job design adalah upaya mengubah konten dan/atau proses pekerjaan yang terspesifikasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang digunakan adalah *scientific management* (manajemen sainstifik), *job enlargement* (perluasan kerja), *job rotation* (rotasi kerja), dan *job enrichcement* (pengayaan kerja)

3). *Satisfaction* (Kepuasan)

Kepuasan kerja adalah respons yang bersifat mempengaruhi berbagai segi pekerjaan seseorang. Karena terdapat hubungan dinamis antara motivasi dengan kepuasan kerja, maka perlu dipahami penyebab kepuasan kerja dan konsekuensi dari kepuasan kerja itu.

4) *Equity* (Keadilan)

Equity theory adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana seseorang berupaya mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial atau hubungan antara memberi serta menerima.

5). *Expectation* (Harapan)

Expectation theory berpandangan bahwa seseorang berperilaku karena ia termotivasi untuk menerima manfaat yang menyebabkan ia merasa dihargai. Biasanya, *expectation theory* dapat digunakan untuk memprediksi perilaku dalam situasi dimana terdapat dua alternatif atau lebih yang harus dilakukan.

6). *Goal Setting* (Penetapan Tujuan)

Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu. Ia juga merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan. Kemudian, *goal setting* berkembang menjadi *management by objectives*, yakni suatu sistem manajemen yang berhubungan partisipasi dalam pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan umpan balik.

Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan suatu proses di mana seorang pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Wibowo, 2010: 414). Pemberdayaan merupakan kontinum antara keadaan pekerja yang tidak mempunyai kekuatan untuk mempertimbangkan pekerjaan dan keadaan di mana pekerja memiliki kontrol sepenuhnya atas apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Pemberdayaan memungkinkan seseorang membuat keputusan besar dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang lebih senior. Ia bersedia menerima tanggung jawab melebihi tugasnya dan memberi kontribusi sehingga membuat organisasi lebih baik. Memberdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkannya dari posisi yang biasanya hanya melakukan apa yang disuruh kepada posisi lain yang memberikan kesempatan untuk lebih bertanggung jawab (Wibowo, 2010: 415). Memberdayakan juga berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. (Wibowo, 2010: 416). Jane Smith (2000, dalam Wibowo 2010: 417) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan elemen vital dalam lingkungan bisnis modern.

Melalui pemberdayaan, bisnis menjadi lebih dekat dengan pelanggan, dapat memperbaiki pelayanan pengiriman barang, meningkatkan produktivitas dan pada akhirnya memenangkan kompetisi. Dikatakan pula oleh Jane Smith, ada dua hal yang menyebabkan perlunya pemberdayaan. Penyebab pertama adalah karena lingkungan eksternal telah berubah sehingga mengalihkan cara bekerja dengan orang di dalam organisasi. Sedangkan penyebab kedua adalah karena orangnya sendiri memang harus berubah.

Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Departemen atau tim menjadi lebih antusias, aktif, dan sukses. Karyawan dapat memiliki pemahaman serta keterampilan baru dan pemberdayaan bisa memberi kesempatan melihat sesuatu dengan cara berbeda, merefleksikan apa yang dilihat dan mengembangkan keterampilan baru (Wibowo, 20: 419).

Untuk memberdayakan bawahannya, pemimpin atau manajer harus mempercayai kemampuan dan komitmen orangnya. Sebaliknya, bawahan harus dapat mempercayai dan menghargai manajernya. Sebelum hal tersebut terjadi, pemimpin atau manajer harus percaya bahwa pemberdayaan adalah mungkin dilakukan dan bermanfaat (Jane Smith, 2000 dalam Wibowo, 2010: 420). Dengan demikian, pemberdayaan memerlukan sikap saling pengertian dan saling mempercayai antara atasan dan bawahan.

Penelitian Terdahulu Yang Diacu Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Elis Setyowati (2006)	Pengaruh Pemberdayaan, Dukungan Atasan & Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Karyawan di Kanwil Direktoral Jenderal Pajak Jawa Tengah	Pemberdayaan, dukungan atasan dan kompetensi karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisional dan kinerja pegawai. Komitmen organisional berpengaruh terhadap kinerja pegawai (0,534)
2	Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin (2006)	Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Variabel kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

		Karyawan (Studi pada PT Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang)	terhadap kinerja karyawan (0,677)
3	Winarni (2007)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Kantor BKKBN Propinsi Jawa Tengah	Lingkungan kerja, pemberdayaan berpe-ngaruh terhadap terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh kinerja pegawai. (0,651)
4	Tjahjono dan Gunarsih (2007)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah	Variabel bebas motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah (0,804)
5	Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi (2010)	Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya	Variabel kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan dan pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kinerja UKM di kota Surabaya (0,496)

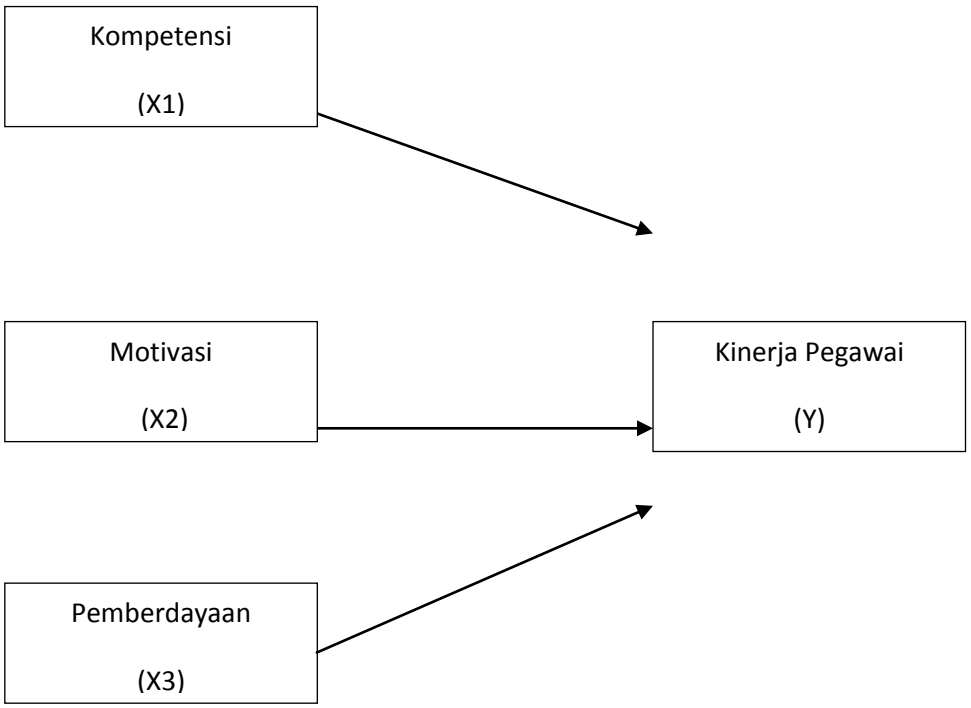
Kerangka Pemikiran

Pencapaian tujuan perusahaan akan sangat bergantung pada kondisi sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja pegawai dalam perusahaan diharapkan mampu mendukung setiap proses kerja dari perusahaan sehingga hasil yang dicapai oleh perusahaan bisa sesuai dengan harapan. Karena itulah, kerja keras dari pegawai yang bermuara pada peningkatan kinerja sangat diharapkan.

Upaya mewujudkan pegawai yang berkinerja tinggi sangat berkaitan dengan kondisi faktor individu pegawai itu sendiri dan juga upaya dari perusahaan. Fakor individu terkait dengan kompetensi dan motivasi. Sedangkan faktor dari perusahaan terkait dengan upaya pemberdayaan pegawai melalui jalur pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pembentukan kinerja memerlukan dipengaruhi oleh kompetensid dan motivasi pegawai serta program pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan. Hubungan antara

beberapa variabel yang diteliti terlihat pada gambar berikut ini:



Hipotesis

Perbedaan dalam hal kemampuan akan berpengaruh terhadap perilaku kerja serta kinerja individu (Gibson *et al*, 1996). Seperti yang dikemukakan oleh Steven P. Robbins (1996) bahwa kemampuan mempunyai pengaruh langsung pada tingkat kinerja dan kepuasan seseorang. Meskipun karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, tetapi jika ia tidak didukung oleh kemampuan kerja yang memadai, maka kinerjanya akan rendah (Gibson *et al*, 1996).

Penelitian Ardiana, dkk, (2010) mernyimpulkan bahwa variabel kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan memiliki peranan yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Terbuktinya pengaruh kompetensi terhadap kinerja juga terjadi pada penelitian yang dilaksanakan oleh Gerrit M. Pentury (2010) dan Widyatmini dan Luqman Hakim (2008). Dengan demikian, rumusan hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H_1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal.

Kinerja berhubungan dengan kondisi internal karyawan itu sendiri, terutama pada aspek motivasi kerja. Setiap manusia melakukan sesuatu pada dasarnya karena didorong oleh

suatu motivasi tertentu. Motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu atau untuk berbuat sesuatu. Motivasi berhubungan dengan faktor psikologis kan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Karena seseorang yang mencerminkan hubungan atau interaksi antara sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia. Hasil penelitian Gerrit M. Pentury (2010) menyimpul

itulah, rumusan hipotesis kedua penelitian ini adalah:

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal.

Memberdayakan karyawan berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Hal itu berarti bahwa pemberdayaan memberi mereka kesempatan menunjukkan bahwa mereka mampu untuk dipercaya. Pemberdayaan berkaitan dengan pendistribusian tanggung jawab (Wibowo, 2010: 416). Bagi suatu organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja individu sehingga ia dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Karyawan menguasai pemahaman dan ketrampilan baru dengan memberi kesempatan melihat sesuatu dengan cara berbeda, merefleksikan apa yang dilihat serta mengembangkan keterampilan baru (Wibowo, 2010: 419). Berdasarkan penjelasan di atas, rumusan hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal.

Definisi Konsep dan Operasional

1. Kinerja
   Secara konseptual, kinerja adalah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan Maier (dalam As'ad, 2000 : 4). Sementara, secara operasional, kinerja adalah proses kerja yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi (Maier dalam As'ad, 2000 : 4). Indikator kinerja terdiri dari:

   a. Kualitas kerja
   b. Kuantitas kerja
   c. Kerjasama

   Secara lebih rinci, indikator kinerja ditampilkan dalam beberapa item pernyataan dalam kuesioner terlampir.

2. Kompetensi
   Secara konseptual, kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2010: 324).

   Secara operasional, kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan

pekerjaan secara sukses. Sedangkan indikator dari kompetensi ditunjukkan dalam beberapa item pernyataan dalam kuesioner terlampir.

3. Motivasi
   Secara konseptual motivasi adalah keinginan untuk bertindak (Robert Heller, 1998 dalam Wibowo, 2010: 378). Sedangkan secara operasional, motivasi adalah dorongan yang dimiliki pegawai ketika bekerja di organisasi (Robert Heller, 1998 dalam Wibowo, 2010: 378). Indikator dari motivasi ditampilkan dalam beberapa item pernyataan dalam kuesioner terlampir.

4. Pemberdayaan
   Secara konseptual, pemberdayaan adalah suatu proses di mana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Wibowo, 2010: 414). Adapun secara operasional pemberdayaan adalah proses di mana pekerja dilibatkan secara lebih intensif, diberi tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannyadan ditingkatkan kemampuannya,. Secara rinci, indikator pemberdayaan ditunjukkan dalam kuesioner terlampir.

Metode Penelitian

Data, Populasi Dan Sampel Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil jawaban responden atas berbagai pertanyaan kuesioner penelitian yang telah disiapkan. Sedangkan data sekundernya diperolah dari berbagai sumber yang dinilai relevan dengan hal-hal yang diteliti.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal sebanyak 78 orang. Sedangkan jumlah sampelnya adalah juga 78 orang. Hal ini dilandasi oleh pertimbangan bahwa jumlah populasi yang menjadi subyek penelitian relatif tidak terlalu besar (kurang dari 100) dan untuk memperoleh hasil yang lebih representatif, jumlah seluruh populasi yang ada dijadikan sampel.

Sedangkan data penelitian diperoleh melalui pendistribusian kuesioner kepada para responden serta dokumentasi terhadap data-data yang ada dalam perusahaan Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal.

Metode Analisis

Guna memastikan ketepatan kuesioner sebagai alat ukur serta kemampuannya memberikan hasil pengukuran yang konsisten, maka terhadap kuesioner penelitian dilakukan pengujian validitas serta reliabilitas. Pada penelitian ini, validitas yang diterapkan adalah validitas konstruk. Taraf signifikansinya adalah 5% dan setiap item pernyataan dinyatakan valid bila nilai probabilitas signifikansinya lebih kecil dari 5%. Sedangkan pengujian atas reliabilitas dilakukan dengan kriteria *internal consistency*, yaitu dengan mencocokkan instrumen pengukuran sekali saja. Kemudian, data yang didapat dianalisis melalui uji statistika. Dalam hal ini, kriteria pengujiannya adalah nilai *Cronbach Alpha* (Ghozali, 2006). Jika nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari pada 0,60, maka item pernyataan dinyatakan reliabel. Pengujian untuk keduanya dilaksanakan melalui program pengolah data SPSS.

Untuk menganalisis pengaruh antar variabel diterapkanlah analisis regresi linier berganda (Suliyanto, 2011). Pada penelitian

ini, pengaruh yang dianalisis adalah pengaruh variabel kompetensi, motivasi dan pemberdayaan terhadap kinerja. Hubungan fungsional antara variabel bebas dan variabel terikat tersebut dapat dituliskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + + \beta_3 X_3$$

dimana :

Y = Kinerja

X_1 = Kompetensi

X_2 = Motivasi

X_3 = Pemberdayaan

$\beta_{1,2,3}$ = Koefisien regresi

Pengaruh simultan variabel kompetensi, motivasi dan pemberdayaan terhadap kinerja diuji melalui pengujian F. Adapun formula untuk pengujian F adalah

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

dimana

R^2 = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel penelitian

n = Jumlah sampel

dengan tingkat kepercayaan 95 % (α = 0,05) dan df = k-1 ; n-k

Sedangkan guna menguji pengaruh secara parsial setiap variabel independen terhadap variabel dependen diterapkanlah pengujian t. Adapun formula yang digunakan adalah sebagai berikut (Supranto,2001) :

$$t = \frac{bi}{Sbi}$$

Keterangan :

bi = Koefisien regresi variabel ke-i

Sbi = *Standard error* variabel ke-i

dengan tingkat kepercayaan 95 % (α = 0,05) dan df = n- k

Sementara, guna memastikan seberapa besar pengaruh dari seluruh variabel bebas dan besarnya pengaruh yang disebabkan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan, maka pengujian melalui koefisien determinasi juga diterapkan (Gujarati, 2003). Jika nilai R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat disimpulkan bahwa sumbangan peran dari variabel bebas terhadap perubahan nilai variabel terikat semakin besar. Sebaliknya, apabila hasilnya semakin kecil (mendekati nol) maka sumbangan peran variabel bebas terhadap perubahan nilai variabel terikat semakin kecil pula.

Deskripsi Variabel Penelitian

Setelah kuesioner didistribusikan kepada seluruh responden, deskripsi atau gambaran mengenai jawaban para responden terkait setiap variabel diperoleh. Dari deskripsi tersebut, terlihat kecenderungan jawaban para responden terhadap suatu butir pernyataan kuesioner.

Hasil Analisis Dekriptif Variabel Kompetensi

	N Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
X1_1	78	0	4.54	0.70	2	5
X1_2	78	0	4.53	0.70	2	5
X1_3	78	0	4.49	0.77	2	5
X1_4	78	0	4.63	0.69	2	5
X1_5	78	0	4.14	1.03	1	5
X1_6	78	0	4.15	0.88	2	5
X1_7	78	0	4.31	0.92	2	5
X1_8	78	0	4.35	0.94	2	5
X1_9	78	0	4.40	0.96	1	5
X1_10	78	0	4.54	0.75	2	5
X1_11	78	0	4.50	0.82	2	5
X1_12	78	0	4.53	0.86	2	5
X1_13	78	0	4.46	0.86	2	5
X1_14	78	0	4.46	0.73	2	5
X1_15	78	0	4.42	0.83	2	5
Kompetensi	78.0	0.0	4.43	0.47	3.07	5

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Dalam arti apakah responden cenderung menjawab sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, atau sangat tidak setuju. Berdasarkan hasil jawaban kuesioner variabel mengenai kompetensi, gambarannya adalah sebagaimana ditunjukkan dalam tabel di bawah.

Berdasarkan tampilan data dalam tabel itu, secara umum kompetensi dipersepsikan oleh para responden sudah baik. Hal ini tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel kompetensi yakni 4,43.

Kondisi ini menggambarkan bahwa para pegawai Perum Pegadaian di Wilayah Pemeriksaan Tegal memiliki kompetensi yang baik. Indikator terkait dengan kemampuan membangun hubungan yang baik dengan atasan, dan rekan kerja yang lain memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,63 dan kemampuan menyelesaikan konflik yang ada di organisasi memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 4,14.

Setelah itu, analisis secara deskriptif dilakukan terhadap variabel motivasi kerja. Hasil analisis itu ditampilkan pada tabel berikut

Analisis Dekriptif Variabel Motivasi Kerja

	N Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
X2_1	78	0	4.28	0.90	1	5
X2_2	78	0	4.27	0.77	2	5
X2_3	78	0	4.53	0.57	3	5
X2_4	78	0	4.36	0.88	1	5
X2_5	78	0	3.83	0.90	1	5
X2_6	78	0	3.77	0.82	2	5
X2_7	78	0	4.17	0.63	2	5
X2_8	78	0	3.96	0.89	2	5
X2_9	78	0	4.15	0.88	1	5
X2_10	78	0	4.12	0.79	2	5
Motivasi	78	0	4.14	0.50	3	5

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Secara umum, variabel motivasi kerja dipersepsikan oleh para responden sudah baik. Hal ini tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel motivasi kerja yakni 4,14. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal telah memiliki motivasi kerja yang baik. Indikator perasaan nyaman bekerja memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,53 dan perasaan bahwa situasi lingkungan kerja menyenangkan memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,77. Kemudian, terhadap variabel pemberdayaan analisis deskriptifnya ditampilkan dalam tabel berikut ini.

Analisis Deskriptif Variabel Pemberdayaan

	N Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
X3_1	78	0	4.14	1.03	1	5
X3_2	78	0	3.41	1.13	1	5
X3_3	78	0	4.09	0.72	2	5
X3_4	78	0	4.00	0.91	2	5
X3_5	78	0	4.08	1.17	1	5
X3_6	78	0	3.40	1.36	1	5
X3_7	78	0	3.96	0.75	2	5
X3_8	78	0	3.58	0.99	1	5
X3_9	78	0	4.18	1.14	1	5
Pemberdayaan	78.0	0.0	3.87	0.62	2.67	5

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Melalui analisis secara deskriptif dalam tabel tersebut, secara umum variabel pemberdayaan dipersepsikan oleh para responden sudah baik. Hal itu tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel pemberdayaan yakni 3,87. Keadaan ini menggambarkan bahwa para pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal telah mengalami pemberdayaan secara baik. Indikator mengenai keyakinan bahwa hasil kerja yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,18 dan telah dibekalinya diri dengan keahlian yang diperlukan dalam pekerjaan memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,40. Dari analisis deskriptif mengenai kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal, hasilnya ditunjukkan dalam tabel di bawah.

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

	N Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Y1	78	0	4.40	0.89	2	5
Y2	78	0	4.33	0.99	2	5
Y3	78	0	4.55	0.82	2	5
Y4	78	0	4.40	0.78	3	5
Y5	78	0	4.09	1.18	1	5
Y6	78	0	3.94	1.19	1	5
Y7	78	0	4.32	0.92	2	5
Y8	78	0	4.60	0.78	2	5
Kinerja	78	0	4.33	0.68	3	5

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tampilan data di atas, secara umum kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal dipersepsikan oleh responden telah sangat baik. Kondisi ini tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal sebesar 4,33. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal memiliki kinerja yang baik. Indikator bahwa mereka memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,60 dan indikator bahwa mereka mempunyai keatifitas yang baik memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,94.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah kuesioner penelitian ini dianalisis validitasnya melalui nilai korelasi Pearson, nilai probabilitas signifikansi dari setiap item pernyataan ternyata lebih kecil dari pada nilai taraf signifikansi 0,05.

Uji Validitas Variabel Penelitian

Item pertanyaan	r hitung	Sig	Keterangan Nilai Signifikan < 0,05
X1_1	0,589	0,000	Valid
X1_2	0,381	0,000	Valid

Item pertanyaan	**r hitung**	**Sig**	**Keterangan** **Nilai Signifikan < 0,05**
X1_3	0,354	0,000	Valid
X1_4	0,434	0,000	Valid
X1_5	0,642	0,000	Valid
X1_6	0,612	0,000	Valid
X1_7	0,693	0,000	Valid
X1_8	0,542	0,000	Valid
X1_9	0,784	0,000	Valid
X1_10	0,600	0,000	Valid
X1_11	0,663	0,000	Valid
X1_12	0,579	0,000	Valid
X1_13	0,572	0,000	Valid
X1_14	0,464	0,000	Valid
X1_15	0,532	0,000	Valid
X2_1	0,682	0,000	Valid
X2_2	0,699	0,000	Valid
X2_3	0,631	0,000	Valid
X2_4	0,617	0,000	Valid
X2_5	0,643	0,000	Valid
X2_6	0,686	0,000	Valid
X2_7	0,566	0,000	Valid
X2_8	0,622	0,000	Valid
X2_9	0,560	0,000	Valid
X2_10	0,479	0,000	Valid
X3_1	0,584	0,000	Valid
X3_2	0,613	0,000	Valid

Item pertanyaan	r hitung	Sig	Keterangan Nilai Signifikan < 0,05
X3_3	0,652	0,000	Valid
X3_4	0,555	0,000	Valid
X3_5	0,667	0,000	Valid
X3_6	0,716	0,000	Valid
X3_7	0,605	0,000	Valid
X3_8	0,592	0,000	Valid
X3_9	0,463	0,000	Valid
Y_1	0,808	0,000	Valid
Y_2	0,839	0,000	Valid
Y_3	0,698	0,000	Valid
Y_4	0,742	0,000	Valid
Y_5	0,786	0,000	Valid
Y_6	0,813	0,000	Valid
Y_7	0,679	0,000	Valid
Y_8	0,255	0,012	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Pada tabel di atas, diketahui bahwa dari setiap item pertanyaan mempunyai nilai signifikansi lebih kecil dari 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap item pernyataan yang dijadikan alat pengukur adalah valid atau memang tepat untuk dijadikan alat ukur.

Selanjutnya, dari pengujian reliabilitas melalui uji reliabilitas konsistensi internal dengan dasar nilai koefisien *Cronbach Alpha*, hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	*Nilai Cronbach Alpha*	Keterangan
Kompetensi (X1)	0,850	Reliabel

Motivasi (X_2)	0,816	Reliabel
Pemberdayaan (X_3)	0,774	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,858	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah, 2012

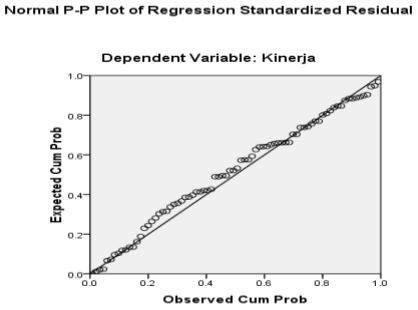
Dari gambaran dalam tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach Alpha setiap variabel lebih besar dari 0,6. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang menjadi indikator setiap variabel penelitian itu adalah reliabel dan mampu menampilkan konsistensi hasil pengukuran jika proses itu dilakukan lebih dari sekali.

Hasil Uji Persyaratan Analisis

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk menentukan normalitas distribusi nilai residual data (Sudjana, 1996:278). Hasil pengujian uji normalitas data berdasarkan *normal probability plot* ditunjukkan melalui tampilan diagram di bawah.

Kurva Normal P-Plot



Sumber: data primer yang diolah, 2012

Diagram di atas menunjukkan bahwa model regresi variabel penelitian telah memenuhi persyaratan normalitas. Hal ini dapat dilihat dari nilai residual data yang menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garisnya

Kemudian, setelah pengujian normalitas, pengujian multikolinieritas dilakukan. Langkah itu ditempuh dengan menentukan perolehan nilai VIF (*Variance Inflance Factor*) dari model regresi untuk masing-masing variabel bebas. Apabila nilai VIF lebih kecil dari 10, maka bisa disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas tidak mengalami efek multikolinieritas. Dalam artian bahwa setiap variabel bebas tidak berkorelasi dengan variabel bebas lainnya. Hasil analisis data dapat dijelaskan pada tabel berikut.

Hasil Pengujian Multikolinieritas

Coefficients[a]

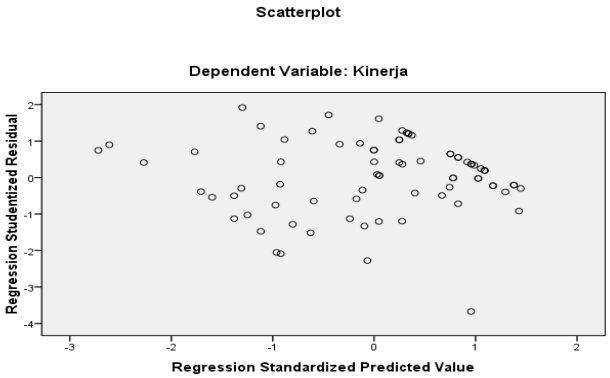
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kompetensi	.789	1.268
	Motivasi	.924	1.082
	Pemberdayaan	.792	1.263

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Ternyata, nilai *tolerance* menunjukkan bahwa tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai kurang dari 10 persen. Sedangkan hasil nilai *variance inflation factor* menunjukkan bahwa tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai lebih dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi efek multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi.

Pengujian ketiga adalah pengujian heteroskedastisitas. Langkah tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual pengamatan ke pengamatan lain. Jika penyebaran data pada grafik *scatterplot* tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu (naik atau turun), maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi. Sedangkan jika penyebaran data pada grafik *scatterplot* teratur dan membentuk pola tertentu, maka terjadi masalah heteroskedastisitas (Santoso, 2001).

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: data primer yang diolah, 2012

Melalui tampilan diagram di atas, terlihat bahwa sebaran data tidak membentuk pola tertentu. Sehingga, bisa disimpulkan bahwa tidak ada masalah dengan efek heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan nilai rata-rata dari indikator masing-masing variabel untuk menghasilkan nilai *standard error* yang lebih kecil. Variabel kompetensi, motivasi dan pemberdayaan digunakan untuk memprediksi seberapa jauh pengaruhnya terhadap variabel kinerja pegawai. Tampilan tabel berikut memberikan deskripsi

mengenai nilai koefisien regresi kompetensi, motivasi dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai.

Nilai Koefisien Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.418	.528		-2.685	.009
	Kompetensi	.674	.110	.472	6.114	.000
	Motivasi	.278	.097	.205	2.878	.005
	Pemberdayaan	.417	.084	.383	4.971	.000

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Adapun hasil analisis persamaan regresi linear berganda terhadap variabel penelitian ini adalah:

$$Y = -1.418 + 0.674\,X1 + 0{,}278X_2 + 0{,}417\,X3 + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut, analisis atau interpretasi secara lebih rinci adalah:

a. Nilai konstanta sebesar -1,418 berarti bilamana nilai variabel bebas diasumsikan konstan, maka kinerja pegawai akan menurun
b. Nilai koefisien regresi variabel kompetensi koefisien sebesar 0,674 dan bertanda positif (+). Hal itu artinya jika kompetensi meningkat, maka hal itu akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya tetap (dalam penelitian ini adalah motivasi dan pemberdayaan).
c. Nilai koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,278 dan bertanda positif (+). Hal ini artinya bahwa bila motivasi meningkat, maka hal itu akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

d. Nilai koefisien regresi variabel pemberdayaan sebesar 0,417 dan bertanda positif (+). Hal itu artinya bila pemberdayaan meningkat, hal itu akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
e. Berdasarkan persamaan regresi berganda di atas, ditunjukkan bahwa variabel kompetensi merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Kemudian diikuti oleh variabel pemberdayaan dan selanjutnya motivasi.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil analisis regresi untuk hipotesis pertama, diketahui bahwa nilai probabilitas signifikansinya adalah 0,000. Sedangkan nilai taraf signifikansinya sebesar dari 0,05. Sehingga, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal dapat diterima. Dengan demikian, semakin baik kompetensi, maka semakin meningkatlah kinerja pegawai. Sudah barang tentu, keadaan ini memberikan dampak yang baik bagi lembaga yang memiliki bidang usaha penyediaan jasa kepada publik seperti halnya Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal.

Hal itu memang sesuai dengan yang dikatakan oleh Robbins (1996) bahwa kemampuan mempunyai pengaruh langsung pada tingkat kinerja dan kepuasan seseorang. Kemampuan yang dimaksudkan adalah kesanggupan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan ini mengandung berbagai unsur seperti keterampilan manual dan intelektual, bahkan sampai kepada sifat-sifat pribadi yang dimiliki. Ardiana, dkk, (2010) dalam penelitiannya juga yang menyimpulkan bahwa variabel kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan memiliki peranan yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan pula dengan hasil penelitian Gerrit M. Pentury (2010) dan Widyatmini dan Luqman Hakim (2008) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal. Dari hasil analisis regresi, diketahui bahwa nilai probabilitas signifikansinya adalah sebesar 0,005. Dengan demikian, hipotesis kedua tersebut dapat diterima. Karenanya, semakin baik motivasi, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Secara organisatoris, kondisi itu akan memberikan keuntungan pula bagi Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal sebagai suatu lembaga yang memberikan jasa kepada publik.

Kinerja memang sering berhubungan dengan kondisi internal karyawan itu sendiri, terutama pada aspek psikologis semisal motivasi kerja. Setiap manusia melakukan sesuatu pada dasarnya karena didorong oleh motivasi tertentu. Motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu atau untuk berbuat sesuatu. Motivasi berhubungan dengan faktor aspek psikologis seseorang yang mencerminkan hubungan atau interaksi antara sikap, kebutuhan dan kepuasan pada diri manusia. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian Gerrit M. Pentury (2010) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal. Atas dasar hasil analisis regresi yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa nilai probabilitas signifikansinya adalah sebesar 0,000. Karena itulah, hipotesis ketiga ini juga dinyatakan bisa diterima. Sehingga, semakin baik pemberdayaan, maka hal ini akan menjadikan kinerja pegawai meningkat. Karena pemberdayaan merupakan langkah organisatoris yang pada dasarnya bertujuan baik, maka dampak positif pemberdayaan kepada peningkatan kinerja itu merupakan satu hal yang dinilai memberikan keuntungan secara kelembagaan bagi Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal.

Kinerja karyawan akan lebih bermanfaat bagi organisasi ketika ia mampu memberikan peningkatan hasil kerja organisasi, terutama di masa mendatang. Karena itulah organisasi juga harus memperhatikannya, sehingga karyawan yang bersangkutan mampu memberikan hasil yang optimal kepada organisasi. Untuk melakukan hal ini, maka diperlukan sistem pelatihan yang progresif yang mampu memberikan tambahan kemampuan dalam menghadapi perubahan sistem kerja di masa mendatang.

Pelatihan hendaknya tidak hanya berorientasi pada masalah kinerja saat ini saja. Tetapi juga mempertimbangkan aspek masa depan. Dengan bekal ini, diharapkan akan muncul karyawan yang mempunyai kinerja tinggi dan pada akhirnya mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat luas sebagaimana menjadi salah satu misi Perum Pegadaian. Bagi lembaga seperti Perum Pegadaian ini, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja individu. Karyawan kemudian menjadi bisa menguasai pemahaman dan keterampilan baru dan dengan memberi kesempatan melihat sesuatu dengan cara berbeda, merefleksikan apa yang dilihat dan mengembangkan keterampilan baru (Wibowo, 2010: 419).

Hasil Pengujian Model (Uji Koefisien Determinasi)

Pengujian model penelitian ini dilakukan dengan menghitung koefisien deterrminasi (R^2). Pada intinya, ia berusaha mengukur seberapa jauh kemampuan variabel kompetensi, motivasi dan pemberdayaan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Hasil pengujian model ini ditampilkan melalui tabel di bawah.

Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808[a]	.652	.638	.40635

a. Predictors: (Constant), Pemberdayaan, Motivasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Nilai *R square* atau koefisien determinasi adalah 0,652. Namun untuk jumlah variabel independen lebih dari dua, lebih baik kita menggunakan *adjusted* R *square* yang dalam penelitian ini nilainya adalah 0,638. Hal ini berarti bahwa 63,80% variasi dari kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh tiga variabel independen. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain yang mungkin berperan, misalnya komitmen organisasional, kepuasan kerja dan lain sebagainya.

Sebagai implikasi teoritisnya, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kompetensi, motivasi dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal. Kesimpulan itu memang sejalan dengan hasil penelitian Elis Setyowati (2006), Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin (2006), Winarni (2007), Tjahjono dan Gunarsih (2007) dan Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi (2010) yang menemukan bukti empiris bahwa kompetensi, motivasi dan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, maka beberapa kesimpulan dapat dirumuskan. Beberapa kesimpulan itu adalah:

1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Karenanya, semakin baik kompetensi pegawai, maka kondisi itu akan meningkatkan kinerja pegawai
2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga, semakin baik motivasi pegawai, maka keadaan itu akan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik pemberdayaan, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan pemikiran bagi Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal dalam menentukan kebijaksanaan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi, peningkatan motivasi, serta pemberdayaan. Dengan demikian, ketiga langkah organisatoris tersebut harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan meningkat kualitasnya oleh Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal.

Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Beberapa keterbatasan tersebut harus disempurnakan dalam penelitian selanjutnya. Keterbatasan tersebut antara lain adalah:

1. Penelitian ini hanya terfokus pada Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal. Sehingga, kondisi itu memungkinkan perbedaan hasil dan kesimpulan apabila dilakukan untuk objek penelitian yang berbeda.

2. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Sehingga, kesimpulan yang bisa dirumuskan hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen tertulis.

3. Penelitian hanya melibatkan variabel kompetensi, motivasi dan pemberdayaan. Ada kemungkinan hasil dan kesimpulan penelitian akan berbeda jika ditambah variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini misalnya kepuasan kerja.

Saran

Sedangkan beberapa saran yang dapat dikemukakan untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang adalah:

1. Guna dapat meningkatkan kompetensi para pegawai, Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal perlu memperhatikan kemampuan dalam menyelesaikan konflik yang ada di organisasi. Berdasarkan hasil penelitian melalui pendistribusian kuesioner, hal ini mendapatkan nilai rata-rata terendah dari jawaban para responden.
2. Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal perlu meningkatkan motivasi kerja dengan memperhatikan situasi lingkungan kerja yang menyenangkan karena ternyata hal ini mendapatkan nilai rata-rata terendah dari jawaban responden
3. Begitu pula, Perum Pegadaian Wilayah Pemeriksaan Tegal perlu memikirkan peningkatan langkah pemberdayaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan pemberian pembekalan keahlian yang diperlukan dalam pekerjaan. Dari hasil penelitian melalui pendistribusian kuesioner, masalah ini mendapatkan nilai rata-rata terendah dari jawaban responden.

DAFTAR PUSTAKA

Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi, 2010, Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1, Maret 2010: 42-55

Arikunto, *S.* 2002*. Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Kelima. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

As'ad, Moh, 2000, *Seri Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan 4, Liberty, Yogyakarta

Dessler, Gary. 2001*. Manajemen Personalia Teknik dan Konsep Modern*. Edisi. Ketiga. Jakarta: Erlangga

Dwiyanto, Agus, 2006 , *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Fakultas Sosial Politik UGM, Yogyakarta

Elis Setyowati (2006, Pengaruh Pemberdayaan, Dukungan Atasan & Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Karyawan di Kanwil Direktoral Jenderal Pajak Jawa Tengah

Faustino Cardoso Gomes, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. C.V Andi offset. Yogyakarta

Gerrit M. Pentury, 2010, Kinerja Dipengaruhi oleh Variabel Anteseden dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja (Studi pada Manajer Bank BRI Di Malang), *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1, Maret 2010: 66-75

Gibson, J.L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. 1996. *Organisastion*, 8th. Adiarni, N. (penerjemah). Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses. Binarupa Aksara Jakarta

Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall

Gujarati, Damodar,2003, *Basic Econometrics*, (3rd edition ed.), Mc-Graw Hill, New York.

Imam Ghozali, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*,. Cetakan Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo, 2005, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Buku 1 edisi 5, diterjemahkan oleh Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin (2006, Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang)

Mahmudi, 2007, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Nawawi, 2003, *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta. Gajah Mada. University Press

PP 103 tanggal 10 Nopember 2000 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) Pegadaian menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pegadaian

Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Kebijaksanaan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta

Robbins Stephen P., 1996, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I. PT. Prenlindo, Jakarta

Schuler, Randall. dkk, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Erlangga, Jakarta

Sondang P Siagian. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi satu, cetakan kesepuluh. Jakarta : bumi Aksara

Sugiyono, 2007, *Statistik Untuk Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung

Suliyanto, 2011, *Analisis Data dalam Aplikasi Pemasaran*. Bogor: Ghalia Indonesia

Supranto, 2001, *Statistik*, Penerbit Erlangga, Jakarta

Tjahjono dan Gunarsih, 2007, Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah

Winarni, 2007, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Kantor BKKBN Propinsi Jawa Tengah