

# PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PEMBERDAYAAN MELALUI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA ( Studi Pada Kantor Notaris di Propinsi Jawa Tengah )

Frans Sudirjo

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang

[frans\\_sudirjo@yahoo.co.uk](mailto:frans_sudirjo@yahoo.co.uk)

Agustinus Andy Toryanto

[toryanto@yahoo.com](mailto:toryanto@yahoo.com)

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang

## Abstrak

Kinerja pegawai notaris mempengaruhi kualitas pelayanan pada kantor notaris , adapun faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *Leader Member Exchange*, Pemberdayaan dan Komitmen Organisasional. Hubungan antara atasan dan bawahan menentukan keharmonisan suasana kantor notaris ditunjang dngan pemberdayaan dan Komitmen organisasional yang kuat diharapkan akan diperoleh kinerja yang optimal. Permasalahan penelitian adalah bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan terhadap Kinerja pegawai notaris di Propinsi Jawa Tengah secara langsung maupun melalui mediasi Komitmen Organisasional.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan terhadap Kinerja secara langsung maupun melalui mediasi Komitmen Organisasional. Penelitian ini termasuk jenis penelitian *explanatory* dengan menggunakan data primer dengan sampel sejumlah 105 dari populasi 1860 pegawai notaris di Jawa Tengah . Teknik pengumpulan data secara kuesioner serta menggunakan uji instrumen berupa uji validitas dan uji reliabilitas. Pengolahan data menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Sosial Sciences*) .

Hasil penelitian menunjukkan *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Komitmen Organisasional dan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, . Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional, Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional. Saran yang diberikan antara lain : Pimpinan agar memberikan arahan yang jelas didalam pelaksanaan pekerjaan, menumbuhkan sikap dan semangat yang tinggi melalui pemberdayaan dan peningkatan komitmen organisasional.

**Kata kunci** : *Leader Member Exchange*,Pemberdayaan, Komitmen Organisasional, Kinerja.

## Abstract

The performance of Notary employee affects service quality of the notary's office. Some factors that affect the performance are Leader Member Exchange, Empowerment, and Organizational Commitment. The relationship between superiors and subordinates determine a harmonious office environment and when supported by Empowerment and a strong Organizational Commitment it is expected that optimal performance will be obtained. Research problem is how the Leader Member Exchange and Empowerment give influence on the performance of notary employee in Central Java both directly and through the Mediation of Organizational Commitment. This study aims to analyze and determine the effect of Leader Member Exchange and Empowerment of the performance directly and through the Mediation of Organizational Commitment. This study is a kind of explanatory study using primary data from a population sample of 105 out of 1860 notary employees in Central Java. Data collection technique is using Questionnaire and using test instruments such as Validity and Reliability Tests while processing data is using SPSS ( Statistical Package for the Sosial Sciences )

The results showed, Leader Member Exchange and Empowerment give positive and significant effects on Organizational Commitment, Organizational Commitment and Leader Member Exchange give positive and significant effects on Performance. Empowerment gives positive and significant effects on Performance, Leader Member Exchange does not affect the Performance with Mediation of Organizational Commitment, and Empowerment gives positive and significant effects on Performance with Mediation of Organizational Commitment. Suggestions given among others are: A leader has to give a clear direction toward work execution, foster high attitude and spirit through Empowerment and increase of Organizational Commitment.

**Keywords:** Leader Member Exchange, Empowerment, Organizational Commitment, Performance.

## 1. Latar Belakang Penelitian

Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2004 tentang Jabatan Notaris merupakan kemajuan yang penting dalam pembangunan hukum nasional, maka peran dan fungsi Notaris sangatlah strategis. Sumber Daya Manusia merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pelayanan kantor Notaris. Notaris dan para staff dalam menghadapi tugas-tugas yang semakin luas dan kompleks di masa depan akan dituntut untuk lebih kreatif, disiplin, berdedikasi dan loyal .

Fenomena yang ada saat ini terkait dengan kinerja kantor Notaris di wilayah Jawa Tengah adalah belum optimalnya pegawai kantor Notaris dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diembannya, Keterbatasnya keahlian yang dimiliki dan masih diperlukannya pelatihan serta bimbingan teknis bagi pegawai tersebut untuk lebih menunjang dan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hubungan yang kurang harmonis antara Notaris dan pegawainya dan perlakuan notaris terhadap para pegawainya berbeda-beda dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan interaksi diantaranya .

Peran Notaris sebagai pemimpin pada kantor Notaris sangat menentukan kinerja kantornya dalam hal memotivasi pegawainya dan mewujudkan budaya kantor yang sesuai dengan visi dan misi kantor Notaris sebagai organisasi yang menyediakan jasa layanan hukum kepada masyarakat. Notaris sebagai pejabat publik wajib menjadi pemimpin bagi pegawainya untuk memberi layanan secara professional, mandiri dan penuh dedikasi .

Kasus-kasus yang menyangkut gugatan ataupun tuntutan secara hukum kepada Notaris memiliki kecenderungan meningkat dari waktu ke waktu, hal ini dapat dilihat pada tabel yang diperoleh

peneliti dari Majelis Pengawas Notaris wilayah Jawa Tengah sebagai berikut :

**Tabel 1. Perkara yang dihadapi Notaris**

No	Tahun	Dilaporkan ke MPN	Dilanjutkan Ke Polisi/Pengadilan
1	2005	8	1
2	2006	25	6
3	2007	46	16
4	2008	82	9
5	2009	100	15
6	2010	120	28
7	2011	150	25

Sejumlah kasus tersebut ternyata sebagian besar diduga karena kinerja Kantor Notaris yang makin memburuk yaitu karena ketidak cermatan dalam pembuatan akta , salinan akta ataupun kutipan akta. Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh perilaku pegawai Notaris karena dalam keseharian prakteknya pegawai Notarislah yang membantu Notaris untuk menyiapkan pembuatan akta , salinan akta ataupun kutipan akta yang diperlukan.

Hubungan antara Notaris dan Pegawai Notaris menentukan kinerja pegawai Notaris, semakin baik hubungan tersebut secara positif akan menjadikan kinerja pegawai notaris yang lebih baik juga.

Hasil dari studi penelitian-penelitian terdahulu yang dikutip oleh Nahrgang & Morgeson (2002) dari para peneliti seperti Gester & Day (1997), Judge *et al.* (2004) dan Lowe *et al.* (1996) mengatakan bahwa, kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja individu dan kelompok. Dansereau *et al.* (1975) menambahkan, sebuah alternatif pendekatan untuk memahami pengaruh kepemimpinan dalam mengefektifkan karyawan adalah berfokus pada hubungan kelompok (*dyad*) antara pemimpin dan tiap-tiap karyawan. Lebih lanjut, Gesterner

& Day (1997), Graen & Uhl-Bien (1995) dan Liden *et al.* (1997) menjelaskan bahwa, teori LMX berbeda dari teori kepemimpinan lainnya, ini secara eksplisit berfokus pada hubungan *dyadic* dan hubungan yang unik dalam mengembangkan kepemimpinan dengan tiap-tiap karyawan.

Truckenbordt (*in press*) mengatakan, menurut pendapat Dansereau, *et al.* (1975) serta Graen & Cashman (1975) teori LMX berkaitan dengan sifat antara pemimpin dan bawahan, bentuk dalil dasar teori ini adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses perundingan bersama dan akhirnya mereka telah menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Hubungan ini, lebih lanjut dikatakan oleh Gerstner & Day (1998), Klein & Kim (1998) dan Nystrom (1990) pada gilirannya ke depan, jenis hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor-faktor penting untuk individu dan organisasi (misalnya, komitmen tujuan karyawan, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan lain-lain).

Apapun cara yang tepat untuk perkembangan pertukaran pemimpin dan bawahan menurut Graen & Cashman (1975) mengutip dari Truckenbordt (*in press*) mengatakan, hasil pertukaran tersebut biasanya dibagi menjadi dua kategori umum, yaitu; *in-group relationships* (hubungan dalam kelompok) atau *high quality LMX* (LMX kualitas tinggi) dan *out-group relationships* (hubungan luar kelompok) atau *low quality LMX* (LMX kualitas rendah). Truckenbordt (*in press*) selanjutnya menjelaskan, para peneliti seperti Graen & Scandura (1987), Liden *et al.* (1993) dan Sparrowe & Liden (1997) mengatakan,

karyawan dengan LMX berkualitas tinggi biasanya dilihat oleh *supervisor* mereka berupa wujud dari ; *competent & motivated*. Lebih lanjutnya, *supervisor* akan percaya pada mereka untuk menyelesaikan tugas utama dan tambahan. LMX yang berkualitas tinggi ini dicirikan seperti perwujudan dari bentuk *trust* (kepercayaan), *respect* (rasa hormat), *loyalty* (kesetiaan), & *support* (dukungan). Sebaliknya, Liden *et al.* (1993) mengatakan, LMX dengan kualitas lebih rendah ber-karakteristik *downward influence* (berpengaruh menurunkan hasil) dan *role-defined relations* (hubungan peran yang terdefinisi). Dijelaskan lagi oleh Graen & Scandura (1987), Liden *et al.* (1993) dan Sparrowe & Liden (1997), bawahan dalam pertukaran kualitas yang lebih rendah cenderung melakukan *perform routine* (kinerja membosankan) dan *mundane tasks* serta bentuk hubungan mereka dapat berwujud seperti; *more formal* (lebih formal), *quid pro quo* (ganti rugi), *economic exchange with the leader* (pertukaran ekonomi dengan pemimpin).

Dansereau *et al.* (1975) menemukan bahwa LMX kualitas tinggi ditandai dengan meningkatnya perhatian dan dukungan dari pemimpin. Karyawan dalam LMX kualitas tinggi juga menginvestasikan lebih banyak waktu dalam pekerjaan dan sikap yang baik terhadap pekerjaan dari pada karyawan dengan LMX kualitas rendah. Lebih lanjut, Gerstner & Day (1997) menambahkan, analisis meta menunjukkan bahwa kualitas LMX positif berkaitan dengan kompetensi, kepuasan, komitmen, kejelasan peran, berhubungan negatif terhadap konflik peran bawahan serta pengunduran diri.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kualitas LMX terkait dengan kinerja Karyawan. Sebagai contoh, Graen, *et al.* (1982) serta Scandura dan Graen (1984) memeriksa kualitas dan kinerja

LMX dalam konteks program pelatihan kepemimpinan yang dirancang untuk meningkatkan kualitas LMX. Mereka menemukan bahwa kinerja karyawan meningkat karena kualitas LMX ditingkatkan selama program pelatihan. Dalam pemeriksaan yang lebih lanjut terhadap kualitas dan kinerja LMX, Settoon *et al.* (1996) menemukan bahwa kualitas LMX berhubungan positif baik terhadap perilaku *in-role* and *extra-role*. Demikian pula, Wayne *et al.* (1997) menemukan juga bahwa pengukuran kualitas LMX karyawan berhubungan signifikan antara evaluasi pemimpin dengan kinerja bawahan. Akhirnya, dalam analisis meta oleh Gerstner dan Day (1997) menemukan adanya kualitas pertukaran yang diukur dari para pemimpin dan perspektif karyawan adalah hubungan kepemimpinan yang signifikan terkait dengan penilaian kinerja karyawan.

Dengan demikian, masalah yang muncul dari *reseach gap* yang disajikan adalah belum jelasnya pengaruh LMX terhadap Kinerja. Berdasarkan uraian diatas, terbukti bahwa masih terdapat inkonsistensi antara berbagai peneliti, yang dapat disajikan secara sistematis dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 2. Reseach Gap**

No.	Peneliti	Temuan
1	Graen & Uhl-Bien (1995) serta Liden et al. (1997)	terdapat pertentangan, terutama dalam studi kaitan antara LMX dan turnover yang diteliti oleh Vecchio & Norris (1996) serta kinerja karyawan yang diteliti oleh Gestner & Day (1995) serta Jensen <i>et al.</i> (1997)
2	Dansereau <i>et al.</i> (1975), Deluga & Perry (1994) Dockery & Steiner (1990)	melaporkan tentang kinerja dari karyawan dalam perubahan untuk kualitas LMX yang tinggi
3	Rosse & Kraut (1983)	Adanya hubungan kinerja dengan LMX yang berhubungan lemah
4	Vecchio & Gobdel (1984),	Adanya hubungan antara LMX dan kinerja sebagai campuran.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Komitmen Organisasional

Menurut Buchanan (1974) dalam Vandenberg dan Lance (1992) mengatakan bahwa komitmen merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Pekerja yang komit dengan organisasinya akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya sehingga mereka merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan Mowday *et al.* (1982) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan organisasi dan menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara komitmen dan perilaku pekerja. Komitmen organisasi menurut Gibson *et al.* (1997)

adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi.

Meyer *et al* yang dikutip dalam Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan ada dua bentuk dasar dari komitmen organisasi yaitu *Continuance Commitment* dan *Affective Commitment*, selanjutnya muncul bentuk komitmen yang ketiga yang disebut dengan *Normative Commitment*, penjelasannya sebagai berikut:

- a. *Affective Commitment* muncul karena keinginan, artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap suatu usaha dari individu dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya serta tetap ingin menjadi anggota organisasi tersebut agar bisa mencapai tujuannya.
- b. *Continuance Commitment*, muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku. Yaitu terjadi dikarenakan adanya suatu ketergantungan terhadap suatu aktifitas-aktifitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal itu tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.
- c. *Normative Commitment* dimana komitmen muncul karena memang seharusnya ada.

## **2.2. Leader Member Exchange**

Liden *et.al*,(1993) menyebutkan faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi kualitas interaksi antara atasan dan bawahan .

Faktor – faktor tersebut antara lain :

- a. Ekspektasi Pengharapan.

Menurut Motowidlo ( dalam liden *et.al*, 1992), informasi yang tersedia itu akan menjadi sampel yang mempresentasikan siapa sebenarnya orang yang menjadi sasaran

pengamatan. Sampel informasi itu bisa negatif atau positif yang selanjutnya akan membentuk persepsi tentang orang tersebut dan menghasilkan harapan baik negatif maupun positif terhadap seorang atasan-bawahan. Harapan itu akan mempengaruhi proses interaksi antara dua belah pihak. Adanya harapan yang positif dan seorang atasan terhadap bawahannya akan mendorong atasan untuk membangun kepercayaan kepada bawahan dan menyediakan *feedback* yang membangun , imbalan yang sesuai serta kesempatan pelatihan yang lebih besar. Sebaliknya, harapan yang negatif dari seorang atasan akan dimanifestasikan dalam pendelegasian tugas yang rutin dan monoton serta penyediaan *feedback*, imbalan dan kesempatan mengikuti pelatihan yang sedikit pula. Di lain pihak, bawahan yang memiliki harapan yang positif pada atasannya akan lebih responsive dan lebih mempunyai komitmen pada organisasi begitu juga sebaliknya.

- b. Adanya perasaan kesamaan dan rasa suka

Faktor lain yang dianggap dominan dalam mempengaruhi pembentukan tipe interaksi adalah kesamaan antara dua belah pihak dari segi sikap, kepribadian, dan karakteristik demografi. Faktor afeksi dalam interaksi antara atasan-bawahan dinilai memegang peranan penting (Dienesch dan Liden, 1986: Wayne dan Ferris, 1990), juga didapat hasil bahwa persamaan sikap merupakan faktor penting yang mempengaruhi interaksi antara atasan-bawahan.

- c. Kesamaan Demografi

Yukl (1997) menyatakan bahwa adanya berbagai tekanan pemimpin membuat hubungan khusus

dengan suatu kelompok kecil dari bawahan. Kelompok ini saling percaya, memperoleh perhatian yang besar dari pimpinan dan memperoleh banyak keistimewaan. Orang – orang di dalam kelompok ini memiliki kinerja yang lebih baik , *turnover* yang rendah dan kepuasan yang lebih besar terhadap atasan. Orang dalam kelompok ini disebut *in group* dan di luar kelompok ini disebut *out group* yang memiliki hubungan dengan pemimpin berdasar hubungan formal saja. Kedua hubungan pertukaran yang dikembangkan oleh atasan diterima oleh bawahan sebagai persepsi , demikian juga hubungan pertukaran dapat dikembangkan oleh bawahan dan dipersiapkan oleh atasan, suatu kualitas hubungan yang tinggi atau *in group* akan terjadi pada suatu titik kondisi yang penuh saling ketergantungan, kesetiaan dan dukungan.

### **2.3. Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisional**

Teori *leader member exchange* didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange* . Komitmen bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut . Pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja pegawai Notaris dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan , dimana seorang bawahan yang menilai positif pimpinannya, akan mempengaruhi interaksi vertikal akan menjadi lebih baik pula. Sehingga akan lebih komit terhadap organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut

#### **Hipotesis 1:**

***Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.**

### **2.4. Pemberdayaan**

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 manajer di atasnya ( Mulyadi & Setyawan, 1999 ). Pada skala organisasi sederhana pendelegasian wewenang , kekuasaan diberikan oleh menejer kepada karyawan ( Notaris memberikan kewenangan kepada pegawainya ).

Conger & Kanungo ( 1998 ) mendefinisikan *empowerment* sebagai sebuah proses meningkatkan diri ( *self efficacy* ) antara anggota – anggota organisasi melalui kondisi - kondisi yang membantu perkembangan kekurangan wewenang / ketidak berdayaan melalui penghapusan kebiasaan – kebiasaan formal maupun informal organisasi dalam menyampaikan informasi yang tepat.

### **2.5. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional**

Menurut Mowday (1982) menunjukkan bahwa komitmen kerja merupakan prediktor *turnover* yang cukup reliabel, pegawai dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja serta produktif dan berorientasi kearah pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Untuk dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien maka organisasi harus memperlakukan individu secara manusiawi dengan pemberdayaan. Oleh karena itu , hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

#### **Hipotesis 2 :**

## **Pemberdayaan berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional.**

### **2.6. Kinerja**

Menurut Victor H. Vroom( 2004), kinerja merupakan suatu perilaku yang langsung dapat meningkatkan target sedangkan menurut Hani Handoko (1996), untuk menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas adalah merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat, dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ghiselli dan Brown (1995) mengartikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kinerja merupakan perilaku/tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, dimana spesifikasi penilaian ini mewakili sebuah keputusan penilaian yang dilakukan oleh ahlinya. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan perannya sesuai dengan tujuan organisasi, yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja.

### **2.7. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**

Seperti diketahui bahwa komitmen yang tinggi merupakan salah satu dari empat hal yang harus dikaji dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) disamping kualitas tinggi, fleksibilitas dan integritas strategis . Sejalan dengan hal itu, beberapa organisasi yang sukses secara menakjubkan di dunia modern telah

mengakui bahwa motivasi dan komitmen pekerja merupakan senjata yang kompetitif dan ampuh . Beberapa studi memperagakan bahwa tingkat komitmen organisasi seorang individu merupakan indikator yang lebih baik dari keluarnya karyawan dari pada *predictor* (peramal) kepuasan kerja yang jauh lebih sering digunakan dengan menjelaskan sebanyak 34 persen varian (Hom, *et al* dalam Robbin 1996 ). Oleh karena itu , hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

#### **Hipotesis 3 :**

#### **Komitmen organisasional berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja**

### **2.8. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja**

Teori *leader member exchange* didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange* . Kinerja bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut (Dienesch dan Liden, 1986). Pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja Pegawai dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan , dimana seorang bawahan yang menilai positif atasannya, akan mempengaruhi interaksi vertikal akan menjadi lebih baik pula.

Kinerja sebagai konsep yang menggambarkan efektifitas operasional dan hasil kerja pegawai, hal tersebut didukung oleh teori *Fiedler Contingency*, model yang memandang bahwa efektifitas suatu kelompok itu tergantung pada kepribadian pemimpin dan tingkat dimana situasi yang ada memberikan kekuatan kepada pemimpin, pengawasan terhadap sanksi dan pengaruh terhadap susunan tugas ( Basu Swastha, 1990 ). Oleh karena

itu , hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

**Hipotesis 4 :**

***Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja**

### **2.9. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja**

Ketika Pegawai Notaris diberdayakan dengan diberikannya wewenang, untuk merencanakan dan mengendalikan serta membuat Keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan harapan – harapan akan keyakinan diri akan meningkat. Campur tangan pemberdayaan memungkinkan anggota dalam organisasi merasa bahwa mereka mampu mengerjakan tugas mereka dengan cakup. Dengan demikian dengan Pemberdayaan akan sangat berpengaruh terhadap Kinerja. Oleh karena itu , hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

**Hipotesis 5 :**

**Pemberdayaan berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja.**

### **2.10. Pengaruh *Leader member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional.**

Ketika hubungan kualitas LMX melalui mediasi Komitmen Organisasi yang tertanam kuat dalam diri pegawai notaris diharapkan akan mempengaruhi Kinerja pegawai notaris. Melalui Komitmen Organisasional diharapkan LMX akan lebih efektif berpengaruh dibandingkan pengaruh langsung LMX terhadap Kinerja.

**Hipotesis 6 :**

**LMX berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional**

### **2.11. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional.**

Ketika Pemberdayaan pegawai notaris dilaksanakan dengan baik yang dimediasi dengan Komitmen Organisasional diharapkan terjadi peningkatan kinerja pegawai notaris yang lebih efektif dibandingkan pengaruh langsung lebih lanjut antara pemberdayaan pegawai notaris terhadap kinerja pegawai notaris.

Pemberdayaan pegawai notaris bila diarahkan melalui Komitmen Organisasional yang diketahui oleh pegawai notaris dengan sesungguhnya dan dengan senang hati dilaksanakan oleh pegawai notaris maka akan berpengaruh lebih efektif dibandingkan manakala pemberdayaan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja.

**Hipotesis 7 :**

**Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional.**

### **2.12. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi, sehingga peneliti memerlukan dukungan teoritis dan empiris dari peneliti terdahulu yang tentunya akan dijadikan sebagai acuan dan dasar bagi pengembangan model penelitian ini. Kajian empiris dari peneliti-peneliti terdahulu, di antaranya :



**Tabel 3. Review Penelitian Sebelumnya**

No	Hubungan Antar Variabel	Peneliti ( Tahun )	Hasil
1	Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasional	Bayu Candra Kusuma (2008)	Membuktikan bahwa: Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen pegawai Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Pati
2	Pemberdayaan dan Komitmen Organisasional	Lilik Sapyo Julianto (2008)	Menyimpulkan bahwa: Pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional
3	Pemberdayaan dan Kinerja	Widyatmo ko (2007)	Menyimpulkan bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai
4.	Pemberdayaan dan Kinerja	Catur Putranto Hery Purnomo (2004)	Pemberdayaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
5	Leader Member Exchange dan Kinerja	Istirokhan ah (2007)	Leader Member Exchange mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai .
6	Komitmen Organisasional dan Kinerja	Ahmad Soleh (2008)	Komitmen mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa.

### 3. Model Penelitian

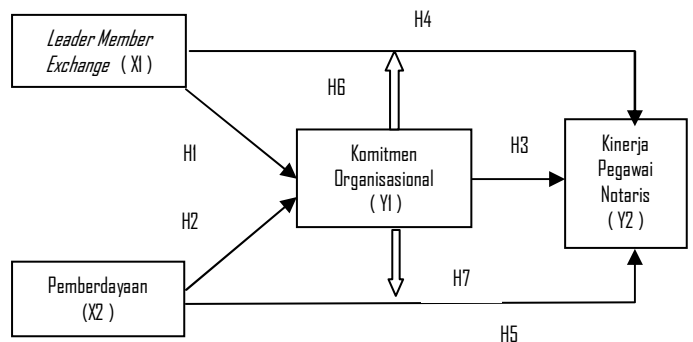
#### 3.1. Definisi Konsep dan Operasional Variabel

Definisi Konsep adalah definisi yang diperlukan untuk pengukuran variabel yang abstrak/yang tidak terhubung

dengan fakta sedangkan Definisi Operasional merupakan penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Untuk Penelitian ini definisi Konsep dan operasional yang akan digunakan sebagaimana tersebut pada Tabel 4. Definisi Konsep dan Operasional (Lampiran)

**Gambar 1. Model Penelitian**



Sumber : Hasil pengembangan untuk studi ini

#### 3.2. Populasi dan Sampel.

Menurut Sugiyono, 1999, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sehubungan dengan hal itu dalam penelitian ini yang akan dijadikan populasi yaitu pegawai Notaris di Propinsi Jawa Tengah sejumlah 1860 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota populasi (sekaran, 2000).

Jumlah sampel sebanyak 105 orang responden dari populasi 1860 pegawai notaris di Jawa Tengah. Menurut Umar Sekaran (2000) bahwa jumlah sampel yang

memadai untuk suatu penelitian adalah lebih besar dari 30 dan lebih kecil dari 200. Teknik penarikan sampel menggunakan metode *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan mendasarkan pada kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian. Kriteria yang ditetapkan adalah : responden yang memiliki status dengan latar belakang pendidikan minimal tamat SMA , masing-masing mempunyai masa kerja minimal 3 ( tiga ) tahun .

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan pada penelitian ini. Pada dasarnya analisa regresi berganda adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen, dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat

dengan menentukan nilai Y (sebagai variabel dependen) dan untuk menaksir nilai-nilai yang berhubungan dengan X (sebagai variabel independen) berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Model Matematis :

$$Y_1 = a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

$$Y_2 = a_2 + b_4 X_1 + b_5 X_2 + b_3 Y_1 + e_2$$

Keterangan :

a = konstanta

b<sub>(1,2,...)</sub> = koefisien regresi variabel bebas (koefisien beta)

X<sub>1</sub> = Variabel *Leader Member Exchange*

X<sub>2</sub> = Variabel Pemberdayaan

Y<sub>1</sub> = Variabel Komitmen Organisasional

Y<sub>2</sub> = Variabel Kinerja

e = *Disturbance error*

## 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan.

### 4.1. Pengaruh Langsung antar Variabel

#### 4.1.1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional

*Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai notaris di Jawa Tengah dengan hasil nilai *Beta Standardized Coefficients* 0,353 bertanda positif dan signifikansinya sebesar 0,000 jauh dari dibawah 0,05 ( 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis 1 **diterima** atau dengan kata lain pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional pegawai notaris di Jawa Tengah **terbukti**.

#### 4.1.2. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional

Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai notaris di Jawa Tengah dengan hasil nilai *Beta Standardized Coefficients* 0,536 bertanda positif dan signifikansinya sebesar 0,000 jauh dari dibawah 0,05 ( 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis 2 **diterima** atau dengan kata lain pengaruh Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional pegawai di Jawa Tengah **terbukti**.

#### 4.1.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai notaris

dengan hasil nilai *Beta Standardized Coefficients* 0,484 bertanda positif dan signifikansinya sebesar 0,000 jauh dari dibawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 3 **diterima**

Variabel	Nilai
Pengaruh Langsung	0,282
Pengaruh Tidak Langsung (0.353 X 0.484)	0,171
Total Pengaruh	0,453

atau dengan kata lain pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja pegawai kantor notaris **terbukti**.

#### 4.1.4. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja

*Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai notaris di Propinsi Jawa Tengah dengan hasil nilai *Beta Standardized Coefficients* 0,282 bertanda positif dan signifikansinya sebesar 0,000 jauh dari dibawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 4 **diterima** atau dengan kata lain pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai notaris di Propinsi Jawa Tengah **terbukti**.

#### 4.1.5. Pengaruh PEMBERDAYAAN terhadap Kinerja

Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai notaris di Jawa Tengah dengan hasil nilai *Beta Standardized Coefficients* 0,211 bertanda positif dan signifikansinya sebesar 0,006 jauh dari dibawah 0,05 ( $0,006 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 5 **diterima** atau dengan kata lain pengaruh PEMBERDAYAAN terhadap kinerja pegawai notaris di Propinsi Jawa Tengah **terbukti**.

## 4.2. Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel

### 4.2.1. *Leader member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional.

Tabel 5

#### Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja.

Dari hasil perhitungan di atas menunjukkan *Leader member Exchange* dapat berpengaruh langsung terhadap Kinerja pegawai notaris. Pengaruh langsungnya 0.282. Sedangkan Pengaruh tidak langsung 0,171 . Berarti pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung ( $0.282 > 0.171$ ), artinya variabel komitmen organisasional tidak mampu untuk menjelaskan pengaruh secara tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai notaris dengan demikian yang menyatakan bahwa *Leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai notaris dengan dimediasi komitmen organisasional tidak terbukti kebenarannya atau **ditolak**.

Tabel 6

#### Pengaruh PEMBERDAYAAN terhadap Kinerja

Variabel	Nilai
Pengaruh Langsung	0,211
Pengaruh Tidak Langsung (0.536 X 0.484)	0,259
Total Pengaruh	0,470

Dari hasil perhitungan di atas menunjukkan PEMBERDAYAAN dapat berpengaruh tidak langsung melalui mediasi Komitmen Organisasional terhadap

Kinerja Pegawai notaris. Pengaruh tidak langsungnya = 0,259, sementara pengaruh langsungnya adalah 0.211. Berarti pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung (0.259>0.211) artinya dapat diterima atau terbukti.

#### 4.2.2. Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *leader member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat dibuktikan dengan hasil uji hipotesis. Dari uji hipotesis 1 dihasilkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasional, hal ini memberikan gambaran bahwa, karena *Leader Member Exchange* yang dilakukan oleh pimpinan berusaha menjaga rasa puas bawahannya dalam bekerja dan bawahan selalu memberikan kontribusi yang besar terhadap instansinya/Kantor notaris melalui hasil kerjanya serta notaris sering meminta ide atau pendapat dari bawahannya dalam hal ini pegawai notaris membuat suasana kekeluargaan dalam bekerja. Suasana kekeluargaan inilah yang membuat pegawai notaris bekerja lebih betah, sehingga membuat pegawai notaris loyal terhadap organisasinya.

#### 4.2.3. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional

Terbuktinya pengujian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, memberi makna bahwa keinginan untuk diberdayakan yang dimiliki pegawai merupakan suatu kekuatan yang mendorong pegawai untuk melakukan suatu kegiatan. Hal ini sesuai dengan tujuan pemberdayaan yaitu: pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab tanpa harus mendapatkan otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya. Secara teoritis pemberdayaan merupakan dasar pendorong atau perangsang yang menyebabkan orang akan berbuat sesuatu dan mengarahkan perilakunya pada suatu perbuatan tertentu. Pemberdayaan merupakan kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan bertindak dengan cara tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

#### 4.2.4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Dari hasil pengujian hipotesis 3 menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja. Hal ini membuktikan bahwa pegawai yang komit terhadap tempatnya bekerja memandang nilai dan kepentingan organisasi jauh lebih penting dari pada kepentingan pribadi. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan selalu memberikan hasil yang terbaik kepada organisasi., sebaliknya pegawai yang berkomitmen rendah, akan memberikan kontribusi yang kecil kepada organisasi dan komitmen yang tinggi mampu menekan *turn over* pegawai sehingga produktivitas kerja organisasi benar – benar terjaga dan mampu meningkat untuk kedepannya.

#### **4.2.5. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja**

Dari uji hipotesis 4 dihasilkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai notaris. Hal tersebut terjadi karena *Leader Member Exchange* yang diterapkan oleh pimpinan yang mengerti potensi bawahannya dan memberikan tugas kepada pegawai notaris sesuai dengan kemampuannya akan meningkatkan kinerja pegawai notaris dalam bekerja. Pegawai notaris dalam menjalankan tugas sesuai dengan kemampuan tidak merasa terbebani dengan tugas yang diberikan oleh pimpinannya. Dengan perasaan yang senang dalam bekerja akan

meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

#### **4.2.6. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja**

Hipotesis 5 menyatakan Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai notaris. Pemberdayaan yang mendorong pegawai notaris dalam peningkatan kinerja karena adanya suatu kebutuhan akan kepercayaan yang diberikannya. Pemberdayaan yang cukup kuat yang dipunyai pegawai notaris akan menciptakan perilaku pegawai notaris kearah yang positif dalam bekerja. Dengan diberdayakannya pegawai notaris yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pegawai akan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran, maka pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik dan menjadikan organisasi tidak berfungsi dengan lancar.

#### **4.3. Komitmen organisasional bukan merupakan variabel mediasi *Leader Member Exchange* terhadap kinerja**

Komitmen organisasional merupakan variabel mediasi. Hasil perhitungan antara variabel pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung atau Pengaruh langsung lebih efektif daripada pengaruh tidak langsung. Sehingga *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja

dengan mediasi Komitmen organisasional terjawab tidak. Dengan demikian *Leader Member Exchange* yang diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan/pegawai notaris tidak mampu membuat komitmen organisasional maka pengaruhnya terhadap kinerja pegawai notaris kurang optimal. Hal ini disebabkan untuk menjadikan pegawai notaris komit terhadap organisasinya tidak memerlukan *Leader member Exchange* dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **4.4. Komitmen Organisasional merupakan Variabel mediasi Pemberdayaan terhadap Kinerja**

Komitmen organisasional merupakan variabel mediasi, karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung maka pengaruh tidak langsung lebih efektif daripada pengaruh langsung.

Dengan adanya keterlibatan kerja berarti ada pemihakan terhadap organisasi atau dengan kata lain Pemberdayaan dapat menciptakan komitmen pegawai notaris untuk loyal terhadap organisasi. Sedangkan Pemberdayaan yang tinggi akan mendorong pegawai notaris mencapai prestasi kerja yang tinggi. Dengan pencapaian prestasi kerja ini akan membuat pegawai notaris loyal terhadap organisasi artinya dengan Pemberdayaan akan

menciptakan komitmen pegawai terhadap organisasinya.

## **5. Simpulan**

Dari hasil analisis yang telah dibahas di atas, dapat ditarik suatu simpulan sebagai berikut :

1. *Leader Member Exchange* yang diterapkan antara notaris dengan pegawai notaris berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional pegawai notaris pada organisasinya.
2. Pemberdayaan pegawai notaris berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasional pegawai notaris pada organisasinya
3. Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai notaris pada organisasinya .
4. *Leader Member Exchange* yang diterapkan antara notaris dengan pegawai notaris berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai notaris pada organisasinya.
5. Pemberdayaan pegawai notaris berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai notaris pada organisasinya.
6. Pengaruh langsung *Leader Member Exchange* lebih efektif berpengaruh positif daripada pengaruh tidak langsung dengan mediasi Komitmen Organisasional terhadap kinerja pegawai notaris.
7. Pemberdayaan pegawai notaris lebih efektif berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai notaris dengan mediasi Komitmen organisasional.

## **6. Saran**

Dari temuan secara statistik dan didukung oleh data empiris, maka dari

kuisisioner hasil temuan penelitian ini disarankan :

1. Pimpinan agar memberikan arahan yang jelas didalam pelaksanaan pekerjaan, dan bertanggung jawab terhadap segala kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya, bertindak dengan cepat untuk mengantisipasi kemungkinan permasalahan yang muncul dan menyelesaikan segala persoalan yang timbul, bersedia menerima masukan atau ide-ide dari pegawainya dan melibatkannya didalam pengambilan keputusan, sehingga pegawai notaris mengetahui dan memahami arah kebijakan notaris , dan bersikap adil.
2. Menumbuhkan sikap, semangat yang tinggi kepada setiap pegawai notaris, disamping itu didalam membuat kebijakan harus dituntut untuk dapat selalu diberdayakan pegawai tersebut , sehingga diharapkan masing-masing individu memiliki dorongan yang tinggi akhirnya akan memperbaiki dan membuat kinerja yang dicapai menjadi lebih baik.
3. Menumbuhkan sikap, semangat yang tinggi kepada setiap pegawai notaris, disamping itu didalam membuat kebijakan harus dituntut untuk dapat selalu diberdayakan pegawai tersebut , sehingga diharapkan masing-masing individu memiliki dorongan yang tinggi akhirnya akan memperbaiki dan membuat kinerja yang dicapai menjadi lebih baik.
4. Peningkatan komitmen organisasional perlu mendapatkan perhatian yang cukup, mengingat loyalitas atau komitmen yang tinggi dimiliki setiap pegawai notaris

terhadap organisasi tempatnya berkarya sangat diharapkan., dimana semakin banyak pegawai notaris yang memiliki loyalitas atau komitmen yang tinggi terhadap tempatnya bekerja cenderung akan mempunyai kinerja yang baik, sehingga diharapkan kinerja kantor notaris secara keseluruhan akan semakin baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegoro,(2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Buchanan,dalam Garry Desier (1992) *organization Theory*,Prentice Hall
- Chandra Bayu K, (2008) , *Analisis Pengaruh Leader Member Exchange, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi (Studi Kasus Pada Kantor Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Pati)*
- Conger,JA and Kanungo (1988) *The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice: Academy of Management Review , Vol 3*
- Dansereau,F.Graen G & Hage,W.J (1975),*Avertical dyad Linkage Approach to leadership in formal Organization : Organizational Behavior and Human Performance 13*

- Dieneschesch,R.M, and Liden,L.C (1986), Leader Member Exchange Model of Leadership ; A Critiqua and Further Development, *Academy of Management Review*, Vol 11, p.618-634 .
- Flippo B Erwin (1987) *Personal Management* , Graw Hill, New York
- Ghiselli,EE,and Brown,C.W (1995) *Personal and Industrial Psychology* , MC Graw. Hill Kogosukusha ltd
- Gibson, James L, John Ivancevich, and James H. Donnelly , (1997), *Organization Behavior,Structure, Processes* 5<sup>th</sup> ed , Business Publication, Inc, Texas
- Graen,GB and Liden,R.C (1982) Role of Leadership the employee withdrawal Process, *Journal of Appleid Psychology* vol 67
- Greenberg,J,& Baron,R.A,(1997) *Behavior in organization* , 6 th Ed.,New York,NYC.Prentice –Hall International
- Hani Handoko T, (1996), *Manajemen Personalia, dan Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta.
- .Istirokhanah , (2007), *Analisis Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati)*
- Liden R.C,Wayne,S.J,and Stil well,D (1993) A Longitudinal study on the early Development of Leader Member Exchange , *Journal of Aplied Psychology* vol 78
- Mowday, R.T,Porter, L.W & Steers,RM (1982) *Employee organization linkage, the Psychology of Commmitment, Absenteeism, and turnover*, Academy Press, New York
- Mulyadi dan Setiyawan,(1999),*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Aditya Media Yogyakarta
- Robbins, Stephens P, (1996), *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Prenhallindo, Jakarta.
- Sekaran Uma (2006), *Research Methode For Business / Metode Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat , Jakarta..
- Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Bisnis* , CV. Alfabeta Bandung
- Vanderberg and Lance (1992) *Organization Environment*, Homewood 12, Richard D Irwin
- Vanderberg,J.Robert dan Charles E Lance (1992) Examining the causal order of job Satisfaction and organizational Commitment , *Journal of Management*, Vol 18
- Wayne,S.J and Ferris,G.R (1990) Influence tactics,Affect; and Exchange quality in supervisor Subordinate Intractions: A lobaratory Experiment and field study, *Journal of Apllied Psychology* Vol 75



Widyatmoko, (2007) , *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja , Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Propinsi Jawa Tengah*

Yukl, G (1997) *Leadership in organization*, 3rd ed Englewood Ciffs,NJ: Prentice Hall

## LAMPIRAN

**Tabel 4. Definisi Konsep dan Operasional**

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
1.	Kinerja	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya ( A.A.Anwar Prabu Mangkunegoro , 2000 ). Flippo (1987 ) mengatakan bahwa seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian , kepandaian , yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, keahlian, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.	1. Prestasi kerja 2. Tanggungjawab 3. Ketaatan 4. Kejujuran 5. Kerjasama 6. Prakarsa	1. Kecakapan kerja 2. Keterampilan kerja 3. Pengalaman kerja 4. Risiko kerja 5. Kepentingan Dinas 6. Ketaatan terhadap peraturan 7. Pelayanan kepada masyarakat 8. Ikhlas menjalankan tugas 9. Laporan hasil kerja 10. Pemahaman terhadap bidang tugas 11. Kerjasama dengan rekan kerja 12. Kesiediaan menerima keputusan 13. Cara kerja yang berhasil guna dan optimal 14. Saran kepada atasan
2.	Komitmen organisasional	Meyer mengatakan bahwa komitmen merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Pekerja yang komit dengan organisasinya akan menunjukkan	Komitmen Afektif ( <i>Affektive Commitment</i> )  Komitmen Continuence	1.Keinginan untuk tetap dilingkungan kerja sekarang. 2.Kepedulian terhadap berbagai permasalahan. 3.Keterikatan secara emosional. 4.Rasa berarti yang tinggi. 5.Rasa memiliki yang kuat.

		perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya sehingga mereka merasa senang dan nyaman dalam bekerja.( Buchanan dalam Vandenberg dan Lance, 1982 )	( <i>Continuance Commitment</i> )  Komitmen Normatif ( <i>Normatif Commitment</i> )	6.Rasa ketakutan jika berhenti bekerja. 7.Dampak kerugian jika meninggalkan organisasinya.  8. Alternatif pilihan untuk keluar dari Pemerintahan desa. 9.Organisasi lingkungan adalah tempat terbaik untuk bekerja. 10.Kewajiban moral untuk tetap loyal . 11.Kesetiaan terhadap organisasi merupakan hal terbaik.
3.	Pemberdayaan	Pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada Karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawab , tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya ( Mulyadi & Setiyawan, 1999)	1. Kemampuan ( <i>Competence</i> )  2. Pilihan ( <i>Choice</i> )  3. Pengaruh yang Kuat ( <i>Impact</i> )  4. Keberartian ( <i>meaningfulness</i> )	1. Pelatihan 2. Peralatan Pendukung Kerja 3. Ketepatan menyelesaikan pekerjaan 4. Metode Penyelesaian Pekerjaan 5. Alternatif yang digunakan dalam bekerja 6. Kesempatan mengembangkan diri 7. Pengaruh Keputusan yang diambil 8. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan 9. Campur tangan atasan 10. Kontribusi hasil kerja 11. Keyakinan menyelesaikan pekerjaan
4	<i>Leader Member Exchange</i>	Menurut Dansereau, Graen & Hage (1975) bahwa Model <i>Leader Member Exchange</i> adalah Fokus pada proses saling mempengaruhi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan .	1. Resiprositas  2. Keterbukaan  3. Interaksi  4. Kepercayaan	1. Kemampuan Atasan 2. Bantuan Materi 3. Ide/pendapat 4. Rasa senang dalam melaksanakan tugas  5. Masalah bawahan 6. Kemampuan bawahan 7. Potensi bawahan 8. Kelebihan dan kekurangan bawahan 9. Rasa Puas 10. Hubungan Kerja 11.Kebijakan atasan  12. Yakin atas Keputusan Bawahan 13. Kemampuan bawahan