

**PENTINGNYA KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI  
HUBUNGAN ANTARA PEMBERDAYAAN ANGGOTA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI**

*Khuzaini dan Thomas S. Kaihatu*

Staf Pengajar STIESIA Surabaya; Staf Pengajar Fakultas Ekonomi U.K. Petra Surabaya

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to examine direct and indirect effects of an integrated multidimensional model of personnel empowerment upon organizational commitment continuance (affective and continuance commitment) and considered job satisfaction as key antecedents. The samples of this research involved 121 first line employees at 21 companies of GINSI JATIM, distributed under proportional allocation. Data analysis is executed by using AMOS 6.0 program by Ferdinand (2006), and reliability was checked using Cronbach's Alpha for Internal Consistency by SPSS Program Versi 11.05. Output of the analysis indicated that the personnel empowerment jointly have the significant influence on the job satisfaction and jointly they have no influence to the affective commitment and continuance commitment.*

*Key Word: personnel empowerment, job satisfaction, organizational commitment.*

**1. PENDAHULUAN**

Sejalan dengan pesatnya perkembangan dunia dengan kemajuan ilmu dan teknologi, telah membawa masyarakat pasca industri ke era informasi dan komputerisasi. Dengan “adanya proses internasionalisasi, perubahan teknologi informasi, kualitas total, dan diversitas yang telah mengarah pada perubahan paradigma dunia, turut memaksa para manajer menjalani perubahan tersebut” (Suprihanto *et al.*, 2002:3).

Perkembangan tersebut menimbulkan implikasi tersendiri bagi keseluruhan organisasi pada umumnya. “Organisasi masa depan adalah organisasi yang inovatif, adaptif dalam merespon dengan cepat perubahan yang terjadi” (Chatell, 1995 dalam Rusdiyanto, 2003). Disatu sisi, harus disadari bahwa karyawan merupakan aset pokok dalam suatu organisasi, yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan. “*Most organizations will say ‘people are our greatest asset’*” (Drucker, 1995 dalam Aldag dan Reschke, 1997) atau dalam pemahaman yang sama, seperti ungkapan dari Sam Walton bahwa “*people are the key*”. Sumber daya manusia adalah merupakan kunci utama keberlangsungan suatu organisasi (Suprihanto dkk., 2002).

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan fenomena sebagai implikasi dari berbagai perubahan yang terjadi. Hawkins (1999) membuktikan bahwa sikap kerja

karyawan yang mengalami perubahan pesat adalah komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurutnya, kemajuan teknologi dan isu globalisasi mendorong organisasi mengubah cara pengelolaan organisasi, dan secara tidak langsung kondisi ini akan berdampak pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya maupun organisasi yang mempekerjakannya. Kreitner *and* Kinicki (2003:274) mempertegas bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Menurut Lapierre *and* Hausdorf (2001) bahwa seseorang yang memiliki komitmen pada pekerjaan secara umum cenderung percaya bahwa kerja adalah pusat hidupnya. Mereka mempercayai bahwa kerja adalah suatu penghargaan. Mereka dengan mudah akan memandang rendah terhadap kemalasan (*idleness*) dan perilaku sesuka hati (*self-indulgence*). Seorang yang memiliki komitmen pada pekerjaan akan merasa bahwa pekerjaan tersebut dapat memberikan kepuasan bagi kebutuhan mereka. Seorang yang memiliki komitmen pada organisasi adalah mereka yang memiliki ketelibat yang tinggi pada organisasi maupun pada tujuan-tujuan dan nilai-nilai yang terkandung, seperti karyawan-karyawan yang selalu menunjukkan usahanya untuk kepentingan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Dalam kenyataannya Suprihanto *et al.* (2002:77) menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kemampuan tiap-tiap individu (*abilities*) dan karakteristik pribadi individu. Secara umum orang-orang yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung lebih terlibat di dalam kelompok dan cenderung merasa puas jika kemampuan mereka dapat memberikan kontribusi bagi pekerjaan yang harus dijalankan oleh kelompok tersebut. Pendapat ini menekankan bahwa kemampuan seorang karyawan akan menentukan tinggi rendahnya keterlibatannya dalam pekerjaan sebagai bentuk komitmen mereka pada organisasi yang mempekerjakan mereka, dan dengan kemampuan yang mereka miliki pula akan memberikan gambaran mengenai kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Lam *and* Zhang (2003) dalam penelitiannya menunjukkan adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan secara terus-menerus khususnya bagi karyawan baru, akan membuat mereka terus berkembang dan semakin mandiri dalam keterikatan mereka pada pekerjaan, merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan pekerjaan yang digeluti. Dijelaskan pula bahwa peningkatan komitmen juga dapat dicapai dengan cara mengembangkan karakteristik kerja inti seperti keragaman skill dan otonomi kerja, serta dengan cara memberikan kompensasi yang kompetitif sesuai dengan kinerja yang diberikan. Pendapat ini menegaskan bahwa pentingnya pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan termasuk kepuasan kerjanya dengan harapan para karyawan akan semakin berkembang dan semakin mandiri dalam keterikatan mereka pada pekerjaan sebagai bentuk komitmen mereka pada organisasi.

Studi ini ingin membuktikan pentingnya kepuasan kerja sebagai perantara kunci hubungan antara pemberdayaan anggota dengan komitmen organisasi.

## 2. KERANGKA TEORITIS

### *Pemberdayaan Anggota*

Pengklasifikasian pemberdayaan menurut Appelbaum *et al.* (1999) bahwa karyawan yang diberdayakan memiliki empat karakteristik umum, yaitu:

1. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *self-determination*, maksudnya seseorang merasa bebas menentukan pilihan tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka sendiri.
2. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *meaning*, maksudnya seseorang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan saat ini adalah penting baginya, dan mereka peduli terhadap apa yang mereka lakukan.
3. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *competence*, ini berarti orang tersebut yakin akan kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik, mereka mengetahui bahwa mereka bisa melakukannya.
4. Akhirnya, seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, ini berarti orang tersebut percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi unit kerja dimana orang tersebut bekerja dan mendengarkan ide-idenya.

### *Komitmen Organisasi*

Bentuk komitmen organisasi dapat diwujudkan dalam tiga bentuk, yaitu *affective*, *normative*, dan *continuance commitment* (Meyer and Allen, 1991). Komitmen afektif (*affective commitment*) melalui keterikatan secara emosional karyawan dengan mengidentifikasi, melibatkan diri dalam organisasi maupun tujuannya. Komitmen afektif menghasilkan karyawan memiliki “*wanting*” untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen afektif yang kuat disebabkan mereka ingin (*want to*) melakukannya, disebabkan adanya keselarasan antara tujuan pribadi dengan organisasi.

Komitmen normatif (*normative commitment*) dapat diartikan sebagai perasaan seorang karyawan terhadap kewajiban untuk tetap dengan organisasi. Dengan kata lain, komitmen normatif menghasilkan keharusan seorang karyawan untuk tetap dengan organisasi disebabkan mereka merasa seharusnya (*ought to*) melakukannya, melalui kepatuhan pada aturan yang ditetapkan organisasi dan tidak melakukan upaya untuk meninggalkan organisasi.

Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dapat diartikan sebagai komitmen yang didasarkan pada kerugian (biaya) bila meninggalkan organisasi, yang seringkali diartikan sebagai *calculative commitment*. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen kontinuan yang kuat disebabkan mereka merasa membutuhkannya (*need to*) dan adanya pertimbangan kerugian biaya bila meninggalkan organisasi (seperti pensiun, status, senioritas), atau kesulitan mendapatkan alternatif pekerjaan di tempat lain..

### *Kepuasan Kerja*

Sementara itu, kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins, 2002:35-36). Luthans (1992:234) menyebutkan dimensi-dimensi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, supervisi, dan kelompok kerja. Sedangkan Robbins (2002:36-37) membagi kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian dengan pekerjaan.

Hasil penelitian Lawer yang dikutip Suprihanto *et al.* (2002:56-57) mengenai kepuasan kerja menunjukkan, bahwa (i) kepuasan merupakan fungsi dari penghargaan (imbalan), yang menunjukkan hubungan antara besarnya penghargaan yang diperoleh dengan besarnya penghargaan yang seharusnya diperoleh. Jika seseorang menerima penghargaan kurang dari seharusnya, maka terjadi ketidakpuasan. (ii) perasaan puas seseorang sangat dipengaruhi oleh apa yang dialami oleh orang lain. Orang selalu mempunyai kecenderungan untuk membandingkan usaha, keahlian, senioritas, dan persepsi mereka dengan yang lain. Oleh karena itu, ada kecenderungan bahwa selalu membandingkan penghargaan yang mereka terima dengan yang lain (antara input dan output). (iii) kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana seseorang merasa puas dengan penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik (*intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards*). *Intrinsic rewards* merupakan penghargaan yang dinilai oleh seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan *extrinsic rewards* merupakan penghargaan yang diperoleh di luar pekerjaan. (iv) penghargaan yang diinginkan adalah berbeda untuk setiap orang. Dalam kenyataannya penghargaan yang diinginkan berbeda-beda sesuai dengan karir, perbedaan umur, dan berbagai kondisi seseorang. (v) beberapa penghargaan intrinsik adalah memuaskan karena dengan penghargaan tersebut seseorang memperoleh penghargaan berupa uang, akan memperoleh penghargaan berikutnya seperti prestise, otonomi, dan kebebasan, keamanan, dan perlindungan.

### *Pemberdayaan Anggota, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi*

Menurut Thomas and Velthouse (1990) bahwa individu yang mempunyai *locus of control internal*, biasanya memiliki harapan *impact* yang lebih besar terhadap tugas-tugas tertentu. Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, berarti percaya bahwa mereka mempunyai pengaruh terhadap unit kerja mereka, dan organisasi aspiratif terhadap ide-idenya (Spreitzer *et al.*, 1997). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan (*empowerment*) seorang pegawai akan mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan (*work locus of control*) dan memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimilikinya (*self-efficacy*), dan akhirnya pegawai yang diberdayakan akan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kinerjanya dan

bertanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakannya (*organizational commitment*). Salah satu bentuk tanggung jawab yang utama sebagai hasil yang diharapkan dari pemberdayaan adalah dalam bentuk *continuance commitment*.

Menurut Lee *et al.* (2006) bahwa para pegawai yang diberdayakan akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *citizenship performance* seperti perilaku *prosocial behavior*. Pemberdayaan misalnya dalam bentuk pelatihan, maupun kepuasan kerja dalam bentuk kompensasi dan perlakuan adil dari organisasi sangat penting untuk menghasilkan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi, seperti yang dikatakan Lam and Zhang (2003) bahwa adanya ekspektasi tidak tercapai terhadap karakteristik kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan perlakuan adil dikalangan para pegawai baru sangat berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Brown III and Gaylor (2006) dalam studinya mengemukakan sebuah model yang menempatkan pemberdayaan anggota melalui *self-efficacy* dan *work locus of control* sebagai mediator antara *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Kesimpulan yang dihasilkan mendukung hasil-hasil studi sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) memiliki pengaruh signifikan terhadap ketiga komponen komitmen organisasi (*affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*) baik secara langsung maupun secara tidak langsung yaitu melalui pemberdayaan anggota yang diukur berdasarkan *self-efficacy* dan *work locus of control*.

### 3. METODE PENELITIAN

Populasi studi ini adalah keseluruhan karyawan tetap pada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam kegiatan impor barang, dan yang tergabung sebagai anggota GINSI JATIM. Total sampel sebanyak 121 karyawan lini pertama yang tersebar pada 21 perusahaan. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *convenience sampling*, yaitu suatu metode pemilihan sampel nonprobabilitas. Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:130), pertimbangan menggunakan sampel ini adalah kemudahan untuk memilih sampel dari elemen populasi yang ada. Sampel diambil secara proporsional berdasarkan jumlah masing-masing karyawan di perusahaannya.

Instrumen pemberdayaan anggota diukur berdasarkan studi Appelbaum *et al.* (1999). Komitmen organisasi berdasarkan *Three-Component Model Of Organizational Commitment* (Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan, dan Komitmen Normatif). Kepuasan kerja berdasarkan *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1967).

Pemberdayaan Anggota ( $X_1$ ) adalah peningkatan kompetensi, kewenangan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kekuasaan dan akses saat

melaksanakan pekerjaannya. Indikator untuk mengukur pemberdayaan anggota, yaitu: kompetensi, determinasi diri, pengaruh, pengambilan keputusan, dan akses. Untuk mengukur indikator-indikator ini menggunakan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya maupun balas jasa yang diterimanya dari organisasi yang mempekerjakannya. Indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu: pengakuan, kompensasi, pengawasan, tantangan pekerjaan, kondisi kerja. Untuk mengukur indikator-indikator ini menggunakan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Komitmen Afektif ( $Y_2$ ) adalah komitmen karyawan yang didasarkan pada keterikatan secara emosional terhadap perusahaan yang mempekerjakannya. Indikator untuk mengukur komitmen organisasi yaitu: memiliki kesesuaian tujuan, mendapatkan perlakuan baik, merasa senang, merasa memiliki, memiliki ikatan emosional. Untuk mengukur indikator-indikator ini menggunakan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

Komitmen Kontinuan ( $Y_3$ ) adalah komitmen seorang karyawan untuk tetap selamanya bekerja pada perusahaan yang mempekerjakannya. Indikator untuk mengukur komitmen organisasi yaitu: kerugian bila berhenti, menolak tawaran pekerjaan, mendapatkan pekerjaan baru sulit, dan tidak memiliki pilihan untuk keluar. Untuk mengukur indikator-indikator ini menggunakan Skala Lima Point (*a Five-Point*) atau Skala Likert.

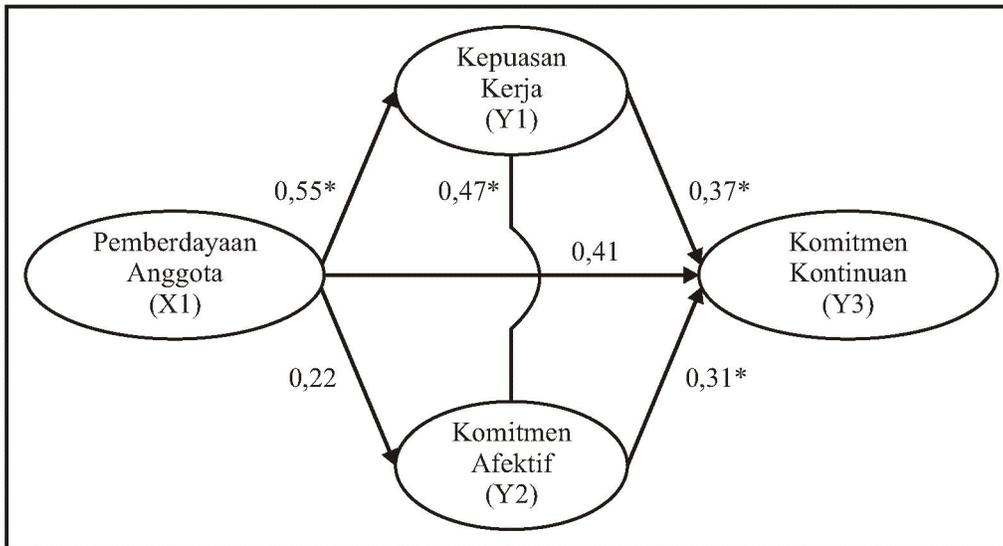
Data dari tiap-tiap item memenuhi Uji Reliabilitas dan Validitas berdasarkan Alpha Cronbach untuk konsistensi internal dengan menggunakan Program SPSS Versi 11.05. Untuk menganalisis model persamaan struktural digunakan program AMOS 6.0, Ferdinand, (2006:320). Secara keseluruhan dalam analisis model pengukuran (*measurement model*), baik uji validitas indikator (*loading factor* dan tingkat signifikannya) maupun validitas unidimensional dan uji reliabilitas konstruk semuanya terpenuhi. Secara langsung hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran itu baik. Artinya setiap indikator yang digunakan memang benar-benar mengukur konstruk, dan setiap indikator yang digunakan bersifat valid unidimensional (prinsip kemandirian indikator) dan bahwa semua konstruk bersifat reliabel. Karena model pengukuran terpenuhi maka dapat dilanjutkan pada analisis model strukturalnya, untuk mengetahui apakah model yang dirancang secara teoritik didukung oleh data empirik.

#### **4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

##### *Analisis*

Setelah model pengukuran dianalisis, maka langkah selanjutnya menganalisis model struktural (*structural model*). Pada dasarnya model struktural ini menyangkut pengaruh dari satu konstruk terhadap konstruk lainnya. Dalam model struktural ini ada beberapa hal yang penting dibahas, yaitu: nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized*

*coefficient*) untuk melihat besarnya pengaruh antara variabel dan tingkat signifikan untuk melihat tingkat kesalahan dari suatu hubungan sehingga dapat ditentukan apakah hipotesis diterima atau tidak. Nilai koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Nilai koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota**  
**Terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi**

Sumber: Analisis SEM, Juni 2008 (diolah).

Keterangan: \* Signifikan ( $\alpha$  0,05)

Gambar 1 menunjukkan koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota ( $X_1$ ) terhadap komitmen kontinuan ( $Y_3$ ) sebesar 0,41. Ini berarti apabila pemberdayaan anggota ( $X_1$ ) naik satu satuan maka komitmen kontinuan ( $Y_3$ ) akan meningkat sebesar 0,41 satuan, dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti bahwa karyawan yang diberdayakan oleh perusahaannya akan meningkatkan keinginannya untuk tetap selamanya bekerja pada organisasinya. Akan tetapi berdasarkan pengujian hipotesis ternyata pengaruh pemberdayaan anggota terhadap komitmen kontinuan tidak signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinuan ditolak kebenarannya.

Koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,55. Ini berarti apabila pemberdayaan anggota ( $X_1$ ) naik satu satuan maka kepuasan kerja ( $Y_1$ ) akan meningkat sebesar 0,55 satuan, dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti bahwa karyawan yang diberdayakan oleh perusahaannya akan meningkatkan

kepuasan kerja mereka. Berdasarkan pengujian hipotesis ternyata pengaruh pemberdayaan anggota terhadap kepuasan kerja signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima kebenarannya.

Koefisien jalur pengaruh pemberdayaan anggota ( $X_1$ ) terhadap komitmen afektif ( $Y_2$ ) sebesar 0,22. Ini berarti apabila pemberdayaan anggota ( $X_1$ ) naik satu satuan maka komitmen afektif ( $Y_2$ ) akan meningkat sebesar 0,22 satuan, dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti bahwa karyawan yang diberdayakan oleh perusahaannya akan meningkatkan keselarasan dan kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan pribadi dengan organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan pengujian hipotesis ternyata pengaruh pemberdayaan anggota terhadap komitmen afektif tidak signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif ditolak kebenarannya.

Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap komitmen afektif ( $Y_2$ ) sebesar 0,47. Ini berarti apabila pemberdayaan anggota ( $X_1$ ) naik satu satuan maka kepuasan kerja ( $Y_2$ ) akan meningkat sebesar 0,47 satuan, dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti bahwa karyawan yang terpuaskan oleh organisasinya akan merasa memiliki keselarasan dan keserasian dengan organisasi yang mempekerjakan mereka. Berdasarkan pengujian hipotesis ternyata pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif diterima kebenarannya.

Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap komitmen kontinuan ( $Y_3$ ) sebesar 0,37. Ini berarti apabila kepuasan kerja ( $X_1$ ) naik satu satuan maka komitmen kontinuan ( $Y_3$ ) akan meningkat sebesar 0,37 satuan, dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti bahwa karyawan yang terpuaskan oleh organisasinya akan merasa betah untuk tetap selamanya bekerja pada organisasinya. Berdasarkan pengujian hipotesis ternyata pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kontinuan signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinuan diterima kebenarannya.

Koefisien jalur pengaruh komitmen afektif ( $Y_2$ ) terhadap komitmen kontinuan ( $Y_3$ ) sebesar 0,31. Ini berarti apabila komitmen afektif ( $Y_2$ ) naik satu satuan maka komitmen kontinuan ( $Y_3$ ) akan meningkat sebesar 0,31 satuan, dan sebaliknya. Secara praktis, ini berarti bahwa karyawan yang memiliki keselarasan dan keserasian terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasinya akan merasa betah untuk tetap selamanya bekerja pada organisasinya.

Pesatnya peningkatan ilmu dan teknologi telah mengiring dunia usaha untuk membekali setiap karyawannya pada kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap jenis pekerjaan. Karyawan pun dituntut untuk dapat menggunakan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan fasilitas baik perlengkapan maupun peralatan yang disediakan perusahaan dengan sebaik mungkin. Karyawan yang tidak dibekali

dengan kompetensi tertentu dalam menggunakan fasilitas yang tersedia, sekalipun kepadanya diberikan otonomi dalam pengambilan keputusan maupun kesempatan yang seluas-luasnya untuk memanfaatkannya maka tentunya efisiensi dan efektivitas yang diharapkan perusahaan tak akan tercapai, pada akhirnya perusahaan menjadi kurang kompetitif dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam.

Program pemberdayaan menjadi suatu keharusan bagi setiap perusahaan dengan tujuan untuk membekali setiap karyawan agar dapat memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Demikian halnya dengan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam kegiatan import barang, dan yang tergabung sebagai anggota GINSI JATIM menyadari sepenuhnya akan pentingnya program pemberdayaan bagi karyawannya. Karakteristik karyawan yang dimiliki perusahaan-perusahaan anggota GINSI JATIM jelas berbeda dengan karyawan yang bergerak dalam bidang industri yang berbeda. Studi ini menemukan bahwa karyawan pada perusahaan-perusahaan anggota GINSI JATIM memiliki kecenderungan ingin pindah atau mencari pekerjaan di tempat lain, sekalipun mereka sedang atau tetap bekerja pada perusahaan yang mempekerjakan mereka. Mereka sering membanding-bandingkan antara kompensasi yang diterima rekan kerja mereka maupun membandingkan kompensasi yang diterima pada perusahaan lain. Seringkali juga, bagi karyawan yang telah memiliki kompetensi tertentu menuntut kenaikan kompensasi pada perusahaannya. Namun seringkali mereka mengurungkan niat untuk pindah atau mencari pekerjaan di tempat lain dikarenakan adanya keterbatasan untuk memilih pekerjaan dan bahkan dalam kondisi sekarang ini mereka sulit untuk mendapatkan pekerjaan baru di tempat lain.

Studi ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan bahwa karyawan harus dipersiapkan dengan berbagai kompetensi yang dipersyaratkan dalam melaksanakan pekerjaannya, baik melalui berbagai pelatihan atau program-program pengembangan sejenisnya, sekalipun untuk teknisi atau pekerjaan-pekerjaan tertentu didasarkan pada *outsourcing*. Selain melalui peningkatan kompetensi dan akses dalam menggunakan fasilitas, pemberdayaan anggota secara psikologis dapat juga berupa pemberian otonomi atau kewenangan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada karyawan. Penting juga bagi perusahaan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan pada tingkatan-tingkatan tertentu. Seorang karyawan yang merasa diberdayakan dalam pelaksanaan kerjanya akan merasa dirinya memiliki pengaruh penting atas keberhasilan yang dicapai, dan karena itu dirinya pun merasa bertanggung jawab penuh atas setiap pekerjaan yang dilaksanakannya.

Dalam beberapa kasus, seringkali perusahaan mengalami permasalahan seringkali karyawan berhenti dan mencari pekerjaan di tempat lain. Kalaupun tetap bekerja di perusahaan tersebut, seringkali mereka menunjukkan perilaku-perilaku yang menjauh dari pekerjaan, atau setiap saat mencari informasi untuk bekerja ditempat lain dan membandingkan untung ruginya bila memutuskan untuk keluar. Ironisnya, sebagian besar

mereka adalah karyawan-karyawan yang telah mengikuti berbagai program pemberdayaan yang diselenggarakan perusahaan.

Kenyataan ini diperkuat dengan hasil temuan pada studi ini yang menunjukkan pengujian hipotesis pengaruh pemberdayaan anggota terhadap komitmen kontinuan adalah tidak signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinuan ditolak kebenarannya. Demikian dengan pengujian hipotesis pengaruh pemberdayaan anggota terhadap komitmen afektif adalah tidak signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif ditolak kebenarannya.

Sebaliknya temuan yang menarik bahwa kepuasan kerja menjadi variabel yang menghubungkan secara signifikan antara pemberdayaan anggota terhadap komitmen afektif maupun komitmen kontinuan. Berdasarkan pengujian hipotesis pengaruh pemberdayaan anggota terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan anggota berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di terima kebenarannya. Untuk pengujian hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif adalah signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif diterima kebenarannya. Demikian dengan pengujian hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kontinuan adalah signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinuan diterima kebenarannya.

Berdasarkan hasil temuan studi ini membuktikan secara empiris bahwa program pemberdayaan karyawan adalah sangat penting dan dalam penerapannya pihak perusahaan harus menjamin kepuasan kerja mereka sehingga karyawan tersebut merasakan adanya keselarasan dan keserasian antara nilai-nilai dan tujuan organisasi dengan dirinya. Karyawan yang merasa puas dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan perusahaan, baik menyangkut, pengakuan, pengawasan, kompensasi akan mempertimbangkan untuk tidak berniat keluar atau berhenti dan mencari pekerjaan di tempat lain, sebaliknya akan berkomitmen untuk tetap selamanya bekerja.

Karyawan yang dijamin kepuasannya akan merasa suatu kerugian besar bila berhenti bekerja karena akan kehilangan seluruh apa yang pernah diterima pada perusahaan tempat ia bekerja sekarang. Namun, bila perusahaan tidak menjamin kepuasan kerja mereka, maka bagi karyawan yang memiliki kompetensi tertentu melalui program pemberdayaan akan memilih pindah dan mencari perusahaan lain yang menawarkan kepuasan kerja yang lebih menjanjikan. Lam and Zhang (2003) menjelaskan bahwa pemberdayaan sangat penting untuk menghasilkan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Namun demikian menurutnya ekspektasi tidak tercapai terhadap karakteristik kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan perlakuan adil dikalangan para pegawai baru sangat berhubungan dengan kepuasan kerja.

Testa (2001) dalam studinya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai tercermin melalui kepuasan atas kompensasi yang diterimanya dari organisasi atau perusahaan yang mempekerjakannya. Kepuasan kerja seorang pegawai juga tercermin melalui kepuasan atas sistem pengawasan yang diterapkan organisasi. Jadi, bila seorang pegawai memiliki kepuasan kerja baik atas kompensasi yang diterimanya dari organisasi yang mempekerjakannya maupun sistem pengawasan yang diterapkan organisasi, maka kondisi ini akan meningkatkan komitmen organisasinya. Kesimpulan yang dihasilkan Testa (2001) dalam studinya mendukung pendapat Nitisemito (1996:90-94) bahwa kompensasi harus dapat mengikat. Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa sehingga mampu mengikat karyawan. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan terlalu kecil bila dibandingkan dengan perusahaan lain pada umumnya, maka bila ada kesempatan menimbulkan kecenderungan pindahnya mereka ke perusahaan lain. Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa tingginya kompensasi yang diberikan kepada para karyawan dibandingkan dengan yang diberikan di tempat lain, akan menjadi rintangan yang menyulitkan para karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dan memilih bekerja di tempat lain dengan konsekuensi menerima kompensasi yang lebih kecil dan kehilangan berbagai fasilitas lainnya yang diterima selama dia bekerja ditempatnya sekarang.

## **5. PENUTUP**

Studi ini memberikan bukti pentingnya kepuasan kerja sebagai mediasi antara pemberdayaan anggota terhadap komitmen organisasi, baik dalam bentuk komitmen afektif maupun komitmen kontinuan. Pemberdayaan anggota sangat penting untuk mempersiapkan karyawan pada berbagai pekerjaan yang menuntut kompetensi tertentu, dengan harapan agar perusahaan dapat beroperasi secara efisien dan efektif serta lebih kompetitif. Pemberdayaan secara psikologis bagi karyawan akan menumbuhkan rasa percaya diri bahwa dia memiliki kemampuan dan sanggup untuk melaksanakan dan menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang merasa diberdayakan akan memiliki otonomi dalam bekerja dan kesempatan yang seluas-luasnya dalam pengambilan keputusan maupun akses dalam penggunaan fasilitas yang dibutuhkan. Program pemberdayaan tidaklah cukup, karyawan yang diberdayakan harus tercukupi kepuasan kerjanya, dan bagi mereka yang merasa puas tentunya akan memiliki komitmen untuk tetap selamanya bekerja.

Singkatnya, bagi seorang karyawan, pemberdayaan selain untuk peningkatan kompetensi juga merupakan transfer kekuasaan dan kewenangan kepada seorang pegawai, seperti pemberian wewenang, kesempatan dan akses, kekuasaan khususnya dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan adanya wewenang, kesempatan dan akses menggunakan sumber-sumber daya organisasi, serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maka pegawai tersebut akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Artinya, seorang pegawai akan memandang suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya

sebagai sesuatu yang menyenangkan dan akan berkomitmen untuk tetap selamanya bekerja pada perusahaan yang mempekerjakannya.

#### DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Aldag R., and Reschke W, 1997, Employee value added: measuring discretionary effort and its value to the organization. *Center for Organization Effectiveness, Inc.* 608/833-3332. pp. 1-8.
- Appelbaum S.H., Hebert D., and Leroux S. 1999, Empowerment: power, culture and leadership-a strategy or fad for the millennium?, *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, vol 11(7), pp. 233-254. MCB University Press.
- Brown III U.J., and Gaylor K.P. 2006, *Organizationan commitment in higher education. Paper: Organizational Behavior/Organizational Theory*, Jackson State University. e-mail: kpgaylor@jsums.edu.
- Ferdinand Agusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Semarang, Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hawkins W, 1999, Predictors of Affective Organizational Commitment among High School Principals, *Dissertation*, Virginia Polytechnic Institute, pp. 1-103.
- Indriantoro Nur dan Supomo Bambang, 1999, *Methodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE
- Kreitner R., dan Kinicki A. 2003, *Perilaku organisasi*, Buku Satu, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Lam T., and Zhang H.Q, 2003, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hongkong Fast Food Industry. *International Journal of Contemporary Hospitallity Management*. pp. 214-220. MCB UP Limited (ISSN 0959-6119)
- Lapierre Hausdorf, 2001, Understanding the Links Between Work Commitment Constructs, *Journal of Vocational Behaviour*. pp. 350-413.
- Lee Y.K., Nam F.H., Park D.H., dan Lee K.A, 2006, What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial of Customer-Contact Employees?, *Journal of Service Marketing*, vol. 20/4, pp. 251-264, Emerald Group Publishing Limited
- Luthans F. 1992, *Organizational Behavior, Eight Edition*, New York, Mc Grawhill
- Meyer J.P., and Allen N.J, 1991, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 61-89
- Nitisemito A.S. 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia

- Robbins S.P., 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima (Terjemahan), Jakarta, Penerbit Erlangga
- Rusdiyanto Johny, 2003, *The New Superleadership: Tipe kepemimpinan Dinamis Dalam Era High Competition*, Media MAHARDHIKA.  
Vol. 1 No. 3. hal. 8-12
- Spreitzer G.M., De Janasz S.C., dan Quinn R.E, 1997, *Empowerment to Lead: the Role Psychological Empowerment in Leadership*, *Centre for Effective Organization*, pp. 1-18. Marshall School of Business, University of Southern California-Los Angeles
- Spreitzer G.M., Kizilos M.A., dan Nason S.W. 1997, *a Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain*. *Journal of Management*, vol. 23 (5): pp. 679-704.
- Suprihanto J., Harsiwi Th.A.M., dan Hadi P., 2002, *Perilaku Organisasional*, Cetakan Pertama, Yogyakarta, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta
- Testa M.R., 2001, *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in The Service Environment*, *The Journal of Psychology*, vol. 135(2), pp. 226-236, Academic Research Library
- Thomas K.W., dan Velthouse B.A., 1990, *Cognitive Element of Empowerment: an Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation*, *Academy of Management Review*, vol. 15 (4): pp. 666-81
- Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W., and Lofquist L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center