



PENGARUH PEMBERDAYAAN (EMPOWERMENT) DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL

¹Siti Djamilah, ²Surenggono

Universitas Wijaya Kusuma, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

[*djamilahsiti@gmail.com](mailto:djamilahsiti@gmail.com)

Abstrak

Penelitian ini menguji pengaruh pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Populasi penelitian ini adalah civitas akademika Fakultas Ekonomika dan Bisnis Wijaya Kusuma Surabaya (FEB UWKS). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut: mahasiswa, dosen dan karyawan FEB UWKS yang telah bekerja di perusahaan/lembaga yang sama minimal 6 bulan. Besar sampel adalah 109 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan, sedangkan variabel terikatnya adalah komitmen organisasi. Untuk menguji hipotesis, digunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Sebelum menguji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, hipotesis 1 dan 2 diterima. Pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, jika pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan meningkat maka komitmen organisasi juga akan meningkat, sebaliknya jika pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan menurun maka komitmen organisasi juga akan menurun.

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk, Keputusan Pembelian

Abstract

This study examines the effect of empowerment and job characteristics on organizational commitment. The research population is the academic community of Economics and Business Faculty of Wijaya Kusuma Surabaya (FEB UWKS). The sampling technique in this study used purposive sampling with the following criteria: students, lecturers and employees of FEB UWKS who have worked in the same company/institution for at least 6 months. The sample size is 109 people. The independent variables in this study are empowerment and job characteristics, while the dependent variable is organizational commitment. To test the hypothesis, multiple linear regression was used to test the effect of empowerment and job characteristics on organizational commitment. Before testing the hypothesis, the validity and reliability were tested. The results of the validity and reliability test showed valid and reliable results. The results of the regression test show that empowerment and job characteristics have a significant effect on organizational commitment. Thus, hypotheses 1 and 2 are accepted. Empowerment and job characteristics have a positive effect on organizational commitment. Thus, if empowerment and job characteristics increase, organizational commitment will also increase, otherwise if empowerment and job characteristics decrease, organizational commitment will also decrease.

Keywords: Empowerment, Job Characteristics, Organizational Commitment

PENDAHULUAN

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi harus melibatkan sumber daya manusia dengan pengorganisasian yang tinggi. Untuk itu diperlukan kreativitas dan terobosan baru dalam memanfaatkan sumber daya manusia organisasi. Pengorganisasian yang tinggi perlu memperhatikan rancangan pekerjaan dan

komitmen organisasi demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Djastuti, 2011). Banyak alasan mengapa komitmen organisasi lebih banyak diteliti, beberapa alasannya antara lain adalah karena minat dalam mempelajari komitmen terus berlanjut sejak hal ini menunjukkan hubungan yang konsisten dengan 1) tingkah laku pekerja seperti *turnover*,

absenteeism, dan kinerja, 2) konstruk *attitudinal*, *affective*, dan *cognitive* seperti kepuasan kerja, *job involvement*, dan ketegangan kerja, 3) karakteristik kerja dan peran karyawan, dan *task identity*, dan 4) karakteristik personal dari karyawan seperti umur, gender, kebutuhan untuk berprestasi, dan jabatan kerja (Rokhmah & Riani, 2005).

Pengorganisasian yang tinggi perlu memperhatikan rancangan pekerjaan dan komitmen organisasi demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Pendekatan motivasi untuk merancang pekerjaan menggunakan model pendekatan karakteristik pekerjaan yang selanjutnya disebut sebagai teori karakteristik pekerjaan. Menurut Robbins (2002) pekerjaan perlu di diagnosis dan dipertinggii melalui lima dimensi kerja yang pokok yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Ketika melakukan tugas yang menggabungkan lima dimensi kerja inti, karyawan merasa termotivasi untuk menampilkan kerja yang berkualitas tinggi, sangat puas pada pekerjaannya, mempunyai tingkat kemangkiran rendah dan angka *turnover* yang rendah pula. Model karakteristik pekerjaan diteorikan akan efektif dalam menggambarkan perilaku seseorang yang mempunyai kebutuhan berprestasi (*need of achievement*) yang tinggi (Robbins, 2002).

Selain karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional dapat tercipta dari pemberdayaan (*empowerment*) pekerja. Pemberdayaan (*empowerment*) adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1998). Karyawan yang diberdayakan mempunyai rasa percaya bahwa mereka mempunyai pengaruh terhadap unit kerja karyawan dan organisasi aspiratif terhadap ide-idenya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan, pegawai akan mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan memiliki keyakinan akan kemampuan yang

dimilikinya dan akhirnya karyawan yang diberdayakan akan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya dan bertanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakannya sehingga meningkatkan komitmen organisasional. Dapat dikatakan hasil yang diharapkan dari pemberdayaan adalah dalam bentuk komitmen organisasional.

TINJAUAN PUSTAKA

Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan merupakan pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan atau (*empowerment*), adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1998). Pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Chasanah, 2008). Pemberdayaan merupakan sarana membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Ada dua karakteristik dalam pemberdayaan, bahwa karyawan didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan karyawan tidak hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumberdaya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Secara tidak langsung karyawan juga didorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk

menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh karyawan yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu atau tim. Thomas dan Veltahouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse (1990) ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*). Dari penelitian Spreitzer (1986) dalam Mahardian, (2004) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

a) *Sense of meaning*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu. *Meaning* adalah sebuah dimensi dari model karakteristik kerja, yaitu kesesuaian antara aturan kerja dengan nilai-nilai yang ia percaya serta perilakunya. Rasa keberartian (*meaning*) termasuk dalam syarat pada aturan-aturan kerja dan diyakini, nilai-nilai pada perilaku.

b) *Sense of competence*

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

pada peran pekerjaan. *Competence* atau *self efficacy* khususnya pada kerja seseorang adalah kepercayaan terhadap kemampuan dalam bekerja dengan keahlian. *Competence* merupakan keyakinan individu yang dimiliki. Kompetensi adalah analog dengan penguasaan personal, keyakinan, atau ekspektensi usaha performa. Semakin tinggi *self-efficacy* seseorang semakin percaya diri ia terhadap keberhasilan tugasnya. Makin tinggi *self-efficacy* seseorang, makin banyak kepercayaan diri yang dipunyai terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam suatu tugas.

c) *Sense of determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan. *Self Determination* adalah determinasi diri merupakan *sense* atau rasa individual dalam melihat tindakan awal dan regulasi. Seseorang dengan *self determination* yang rendah merasa kurang berkuasa dan konsekuensinya dia mempunyai kontrol yang kecil terhadap lingkungannya.

d) *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan strategik. *Impact* adalah tingkatan di mana seseorang dapat mempengaruhi strategi, pengelolaan maupun pengoperasian hasil kerja. *Impact* menyatakan bahwa memahami kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi penting bagi seseorang untuk mendapatkan sesuatu dapat terlaksana dalam organisasi. Individu yang mempelajari dan melatih penggunaan kekuasaan melalui berbagai taktik mempengaruhi apa yang diinginkan.

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

Model pemberdayaan tersebut yaitu:

1. *Desire*

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Yang termasuk hal ini antara lain:

- a) Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b) Memperkecil directive personality dan memperluas kesempatan kerja.
- c) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
- d) Mengembangkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*).

2. *Trust*

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

- a) Memberi kesempatan kepada para karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b) Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- c) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi karyawan bagi kebutuhan kerja.
- d) Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
- e) Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. *Confident*

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

- a) Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan

- b) Menggali ide dan saran dari karyawan.

- c) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.

- d) Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. *Credibility*

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

- a) Memandang karyawan sebagai *partner* strategis

- b) Peningkatan target di semua pekerjaan.

- c) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.

- d) Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. *Accountability*

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

- a) Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

- b) Memberikan tugas dan ukuran yang jelas.

- c) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.

- d) Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.

- e) Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

6. *Communication*

Tahap ini merupakan tahap terakhir, diharapkan adanya komunikasi

yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dengan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain:

- a) Menetapkan kebijakan *open door communication*.
- b) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c) Menyediakan kesempatan untuk *cross training* maupun operasional.

Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan menjadi lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari aktifitas pekerjaan yang monoton (Gibson, Ivancevich, Donnelly (2000). Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan. Hackman dan Oldham dalam Panggabean (2001) mengidentifikasi bahwa pekerjaan dirancang menggunakan lima dimensi pekerjaan pokok, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik agar kebutuhan psikologis karyawan dalam bekerja terpenuhi. Tiga dimensi pertama bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna, pekerjaan yang memiliki otonomi memberikan rasa tanggung jawab dan jika pekerjaan memberikan umpan balik, karyawan akan tahu seberapa efektif mereka bekerja. Membahas masalah karakteristik pekerjaan tidak lepas dari membahas perancangan pekerjaan. Pekerjaan yang tinggi harus lebih tinggi dari sekedar sekumpulan tugas yang harus dilakukan sebagaimana yang dihasilkan oleh informasi analisis. Dalam merancang

bangun pekerjaan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan. Pertama, dalam merancang bangun pekerjaan harus mencerminkan usaha pemenuhan tuntutan lingkungan, organisasional dan berperilaku terhadap pekerjaan yang dirancang bangun itu. Kedua, mempertimbangkan ketiga tuntutan tersebut berarti upaya diarahkan pada pekerjaan yang produktif dan memberikan kepuasan pada prilakunya, meskipun dapat dipastikan bahwa tingkat produktivitas dan kepuasan itu tidak akan sama pada setiap orang. Ketiga, tingkat produktivitas dan kepuasan para pelaksana pekerjaan harus mampu berperan sebagai umpan balik (Robbins, 2002).

1. Unsur Organisasi

Seluruh unsur organisasi dalam rancang bangun pekerjaan berangkat dari dan bermuara pada efisiensi dan efektivitas kerja. Untuk mencapainya organisasi cenderung kearah pendekatan mekanistik, prosedur dan ergonomik. Pendekatan mekanistik adalah pendekatan yang menekankan pada spesialisasi yang tinggi sebagaimana halnya dengan pendekatan *scientific management*, yaitu memberikan cakupan pekerjaan yang rendah pada seseorang dengan harapan pelaksana menjadi sangat ahli dalam pelaksanaannya dan dapat menjadi sangat efektif dan efisien dalam pelaksanaannya. Pendekatan berikutnya adalah menentukan prosedur atau arus kerja, yaitu pengaturan dan penentuan standar perilaku dalam pelaksanaan tugas sebagai upaya untuk meningkatkan kepastian dari hasil pekerjaannya. Selanjutnya pendekatan ergonomik, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman secara fisik dan dapat memudahkan pelaksanaan tugas-tugas yang efisien atau dapat membantu gerakan-gerakan yang efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Unsur Lingkungan

Pertimbangan unsur lingkungan berkaitan dengan pertimbangan aspek-aspek kemampuan, kesediaan pegawai

dan harapan- harapan masyarakat. Kemampuan dari pegawai akan menentukan tingkat spesialisasi pekerjaan yang tepat. Seorang pegawai dengan kemampuan yang rendah lebih efektif dengan spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai kemampuan lebih tinggi. Ketersediaan pegawai juga akan menentukan tingkat spesialisasi yang akan diterapkan.

3. Unsur keprilakuan

Rancang bangun pekerjaan tidak boleh semata-mata dikaitkan hanya dengan efisiensi kerja saja, meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa orientasi efisiensi, efektivitas dan produktivitas sangat penting dalam satu organisasi. Unsur keprilakuan berkaitan dengan pemberian beberapa karakteristik dan pekerjaan yang dapat memenuhi keinginan atau motif seseorang dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Karakteristik pekerjaan menurut Robbins (2001) adalah pekerjaan yang dirancang dengan menggunakan lima dimensi pekerjaan pokok, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik agar kebutuhan psikologis karyawan dalam bekerja terpenuhi. Variabel ini diukur dari persepsi karyawan terhadap lima dimensi indikator. Variasi keterampilan adalah banyaknya keterampilan yang diperlukan karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan individu dan bakatnya, dengan indikator variasi kegiatan dan ragam tanggung jawab. Identitas tugas adalah tugas yang dapat diidentifikasi dengan melihat keterlibatan dan kesempatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dengan indikator kesempatan dan keterlibatan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan, serta menyelesaikan bagian-bagian pekerjaan dari awal sampai akhir.

Signifikansi tugas adalah arti penting dari suatu pekerjaan dan dampak substansial atas orang lain dalam lingkup organisasi, dengan indikatornya adalah kepentingan bagi organisasi, kepentingan bagi pihak lain, dan pengaruhnya bagi pihak lain. Otonomi tugas adalah kebebasan yang diberikan kepada pekerja individu secara substansial, kemandirian dan keleluasaan untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya, dengan indikatornya adalah kesempatan untuk mengatur pekerjaan sendiri, kebebasan melaksanakan pekerjaan, dan kebebasan berpikir dan bertindak. Umpan balik adalah tingkatan pelaksanaan kegiatan memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan sehingga diperoleh informasi yang jelas tentang efektivitas pekerjaannya, dengan indikatornya adalah cara melaksanakan pekerjaan dan hasilnya.

Komitmen organisasional

Robbins (1998) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pekerja memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Mowday et al. (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional juga diartikan sebagai keterikatan psikologis pekerja pada tempat kerjanya (organisasinya)

Meyer dan Allen (1991) memberikan definisi komitmen organisasional dalam tiga komponen yang berbeda yaitu:

1. Komitmen afektif berarti menunjukkan adanya keikatan emosional pekerja, identifikasi dan keterlibatan pekerja pada organisasi. Dapat dijelaskan bahwa kemauan pekerja untuk tetap bekerja timbul dari pribadinya dan bukan karena pertimbangan ekonomi. Komitmen ini dikembangkan

- berdasarkan pertimbangan yang bersifat psikologi. kelekatan afeksi kepada organisasi
2. Komitmen bersinambungan (kontinuan/*continuance*) berkaitan dengan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pekerja berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau dengan kata lain komitmen lebih berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan ekonomi. Pekerja yang terutama bekerja berdasarkan komitmen bersinambung ini bertahan dalam organisasi karena mereka tidak ada pilihan lain. Adanya pertimbangan rasional mengenai untung rugi antara bertahan atau meninggalkan organisasi. Komitmen bersinambung sering juga disebut sebagai komitmen rasional. Komitmen ini timbul berdasarkan biaya yang ditanggung jika meninggalkan organisasi (komitmen organisasional *continuance*)
 3. Komitmen normatif berkaitan dengan adanya perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, pekerja yang memiliki normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi. Komitmen ini muncul karena adanya sosialisasi terus-menerus yang menekankan pentingnya untuk tetap setia pada organisasi. Jenis komitmen ini juga berkembang karena adanya perasaan harus membalas budi atas apa yang telah organisasi berikan pada dirinya. Ada beberapa hal yang berkaitan dengan komitmen seseorang pada organisasinya. Hal tersebut tergantung dari jenis komitmen yang dimiliki. Komitmen ini didasari kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi.

Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi mengandung elemen: keinginan, kebutuhan, dan kewajiban. Selain itu, menurut McCormack *et al.* (2009) ada konsensus bahwa komitmen organisasi mencakup kewajiban emosional dan moral untuk organisasi, serta ketergantungan berbasis biaya. Berdasarkan uraian di atas juga dapat disimpulkan bahwa komitmen

organisasi merupakan suatu sikap identifikasi dan keterlibatan emosional antara seseorang dengan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) mengungkapkan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan pengalaman yang anggota organisasi dapatkan di organisasi. Komitmen ini muncul apabila ada yang mereka dapatkan sesuai dan konsisten dengan apa yang mereka hadapkan. Komitmen ini juga muncul karena kebutuhan mereka terpenuhi. Dapat dijelaskan bahwa kemauan pekerja untuk tetap bekerja timbul dari pribadinya dan bukan karena pertimbangan ekonomi. Komitmen ini dikembangkan berdasarkan pertimbangan yang bersifat psikologis, karena melibatkan afeksi.

Mowday *et al.* (1979) membagi komitmen afektif umumnya ke dalam empat kategori:

- Karakteristik pribadi
- Karakteristik struktural
- Karakteristik berkaitan dengan pekerjaan
- Pengalaman kerja.

Komitmen afektif berpengaruh terhadap perilaku. Komitmen afektif merepresentasikan orientasi psikologis secara umum, ia cenderung untuk memiliki implikasi yang luas terhadap perilaku yang relevan terhadap (Meyer & Allen, 1991). Dapat disimpulkan bahwa Komitmen afektif merupakan konstruk perilaku yang membagi emosi pekerja masuk ke dalam organisasi mereka. Pekerja dengan komitmen afektif yang tinggi bekerja untuk dan tetap pada organisasi karena mereka memang ingin melakukannya. Komitmen ini dikembangkan berdasarkan pertimbangan bersifat psikologis.

Pengaruh Pemberdayaan Pada Komitmen Organisasional

Bawahan yang diberikan keleluasaan untuk mengembangkan dan merealisasikan potensi yang ada dalam diri individu, akan lebih mampu mengerjakan tugas yang menantang, bahkan dapat menghasilkan perilaku yang efektif. Perilaku ini sangat dibutuhkan dalam membentuk komitmen organisasional. Oleh karena itu diajukan **hipotesis 1: Pemberdayaan berpengaruh**

signifikan terhadap komitmen organisasional

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan pada Komitmen Organisasional

Karakteristik pekerjaan memiliki peran utama dalam penelitian yang bertujuan untuk memprediksikan komitmen organisasi. Jika diasumsikan bahwa karakteristik pekerja dihubungkan dengan kepercayaan mereka terhadap organisasi, maka kepercayaan dapat lebih memberikan pengaruh bervariasi terhadap komitmen. Beragam karakteristik pekerja yang menggambarkan kepribadian pekerja, kebutuhan pribadi dan nilai-nilai yang dianut mereka dilaporkan oleh Kidron (1978) seperti yang dikutip oleh Djastuti (2011) berhubungan dengan komitmen karyawan. Orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya keninggian tingkat dari variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta apabila disediakan umpan balik yang memadai karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih tinggi. Selanjutnya rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan. Dengan demikian, makin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan, maka makin besar pula kemungkinan karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja dan makin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan (Djastuti, 2011). Oleh karena itu diajukan **hipotesis 2: karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.**

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah sivitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya (FEB UWKS). Teknik sampling dalam penelitian

ini menggunakan *purposive sampling* yaitu memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian, dengan kriteria: mahasiswa, dosen dan karyawan FEB UWKS yang sudah bekerja di perusahaan/instansi yang sama minimal 6 bulan, sehingga sudah mengetahui kondisi perusahaan/instansinya. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk semua riset (Sekaran, 1992). Oleh karena itu, peneliti akan menyebarkan kuisioner sebanyak 110 dengan harapan diperoleh sampel minimal 100 orang.

Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel bebas

Pemberdayaan (Empowerment)

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah program yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam rangka untuk mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan memengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Skala yang digunakan Likert 1 - 5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju). Item pertanyaan adalah sebagai berikut (Thomas dan Velthohouse, 1990):

1. Pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu
2. pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu
3. pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi individu
4. Keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan
5. Rasa percaya diri pada kemampuan individu
6. Keinginan untuk mencapai target
7. Ketepatan pilihan pekerjaan
8. Ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja
9. Kemampuan menentukan cara dalam melakukan pekerjaan.
10. Kemampuan dalam mengelola pelanggan

Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan menjadi lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan. Karakteristik pekerjaan terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Pengukuran dari Hackman dan Oldham (1975), contoh kesempatan dan keterlibatan dalam menyelesaikan bagian pekerjaan dari awal sampai akhir pekerjaan. Skala yang digunakan Likert 1 - 5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju). Berikut ini item-item pertanyaan tentang karakteristik pekerjaan:

1. Variasi ketrampilan:
 - a. Mempunyai uraian tugas yang jelas dalam bekerja
 - b. Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada pekerja dalam melakukan pekerjaan
2. Identitas tugas
 - a. Diberi kesempatan dan keterlibatan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan
 - b. Mempunyai kesempatan dan keterlibatan untuk menyelesaikan bagian pekerjaan dari awal sampai akhir
3. Signifikansi tugas
 - a. Pekerjaan yang dilakukan penting bagi kemajuan perusahaan
 - b. Pekerjaan yang dilakukan penting bagi kepuasan konsumen
 - c. Hasil pekerjaan berdampak pada penilaian konsumen terhadap perusahaan.
4. Otonomi tugas
 - a. Menyukai membuat jadwal kerja sendiri, dan melaksanakan pekerjaan sedikit mungkin pengawasan dari atasan
 - b. Waktu yang diberikan oleh atasan cukup untuk menyelesaikan pekerjaan
 - c. Mendapatkan kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan cara dan kemampuan pekerja
5. Umpan balik

- a. Pengakuan terhadap hasil kerja oleh atasan sangat penting artinya bagi pekerja.
- b. Pimpinan memberikan umpan balik setelah pekerja melaksanakan tugas-tugas.

Variabel Terikat

Komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pekerja memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Skala yang digunakan Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju). Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasional 3 komponen yang berbeda yaitu:

- a. **Komitmen afektif** berarti menunjukkan adanya keikatan emosional pekerja, identifikasi dan keterlibatan pekerja pada organisasi.

Indikator komitmen organisasional afektif

1. Bersedia bekerja lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan/instansi
2. Merasa bangga bahwa perusahaan/instansi ini merupakan tempat kerja yang terbaik
3. Nilai-nilai yang berlaku di perusahaan/instansi ini sesuai dengan nilai pribadi
4. Peduli dengan nasib Perusahaan/instansi
5. Perusahaan/instansi ini merupakan tempat terbaik untuk berprestasi

- b. **Komitmen bersinambungan (continuance)** berkaitan dengan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pekerja berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau dengan kata lain komitmen lebih berdasarkan pada pertimbangan ekonomi.

Indikator komitmen organisasional *continuance*:

1. Merasa keberatan untuk meninggalkan perusahaan/instansi ini
2. Merasa rugi jika harus meninggalkan perusahaan/instansi ini

3. Hanya memiliki sedikit pilihan bila meninggalkan perusahaan/instansi ini
- c. **Komitmen normatif** berkaitan dengan adanya perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi.
 Indikator komitmen organisasional *continuance*:
1. Mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan/instansi ini
 2. Tidak bersedia menerima tawaran bekerja dari perusahaan/instansi lain
 3. Menaruh kepercayaan terhadap nilai-nilai yang dikembangkan dalam perusahaan/instansi ini

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data untuk pengujian hipotesis menggunakan regresi linear berganda. Sebelum dilakukan uji hipotesis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$KO = a + b1 P + b2 KP$$

Keterangan:

KO = Komitmen Organisasional

P = Pemberdayaan

KP = Karakteristik Pekerjaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN Statistik Deskriptif

Penelitian ini mengambil sampel mahasiswa, dosen dan karyawan FEB Universitas Wijaya Kusuma yang sudah bekerja di tempat yang sama minimal 6 bulan. Ukuran sampel minimal sebanyak 100 orang, oleh karena itu peneliti mengirimkan kuisioner pada 110 orang. Dari 110 orang, yang kembali 109, dengan demikian *respon rate* sebesar 99%. Dengan demikian, untuk pengujian hipotesis digunakan 109 kuisioner. Statistik deskriptif responden adalah sbb.:

Tabel 1. Statistik Deskriptif Responden Penelitian

No	Keterangan	Frekuensi	
1.	Jenis kelamin:		
	1. Pria 2. Wanita	1. 39 orang (36%) 2. 70 orang (64%)	
2.	Pendidikan:		
	1. SMA 2. DIPLOMA 3. S1 4. S2 5. S3	1. 82 orang (75%) 2. 4 orang (4%) 3. 4 orang (4%) 4. 18 orang (16%) 5. 1 orang (1%)	
	3.	Status Pernikahan:	
		1. Menikah 2. Belum menikah 3. Janda/Duda	1. 24 orang (22%) 2. 84 orang (77%) 3. 1 orang (1%)
		5.	Pendapatan Perbulan
1. <Rp 1.500.000 2. Rp 1.500.000 - < Rp 3.000.000 3. Rp 3.000.000 - < Rp 5.000.000 4. Rp 5.000.000 - < Rp 7.000.000 5. Rp 7.000.000 - Rp 10.000.000	1. 11 orang (10%) 2. 41 orang (38%) 3. 38 orang (35%) 4. 11 orang (10%) 5. 8 orang (7%)		
6.	Rerata Umur		27 tahun
7.	Rerata Lama di Organisasi		6 tahun

Sumber: Data diolah

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Std. Deviation
Pemberdayaan	3,4752	0,59615
Karakteristik Pekerjaan	3,8950	0,51007
Komitmen Organisasional	3,4250	0,68452

Sumber: data diolah

Tabel 2. di atas merupakan statistik deskriptif dari variabel dalam penelitian ini. Sebelum menjelaskan variabel-variabel tersebut, dibuat rerangka interval untuk rerata variabel. Interval untuk range jawaban responden adalah = (skor tertinggi - skor terendah) / Jumlah kelas = (5 - 1)/5 = 0,8. Dengan demikian range jawaban responden atas kuisioner terbagi menjadi: sangat rendah (1 - <1,8); rendah (1,8 - <2,6); cukup (2,6 - <3,4); tinggi (3,4 - <4,2); sangat tinggi (4,2 - 5). Berdasarkan tabel 4.2, terlihat bahwa rata-rata (*mean*) variabel pemberdayaan sebesar 3,4752 jadi dalam kategori tinggi (3,4 - <4,2). Sedangkan variabel karakteristik pekerjaan sebesar 3,8950 jadi dalam kategori tinggi (3,4 - <4,2). Variabel komitmen organisasional sebesar 3,4250 jadi dalam kategori tinggi (3,4 - <4,2) Dengan demikian dapat dikatakan seluruh variabel dalam penelitian ini berada pada kondisi yang tinggi.

Uji Kelayakan Kuisioner

Uji kelayakan kuisioner dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson dengan syarat minimal korelasi sebesar 0,4. Hasil penelitian ini menunjukkan semua item pertanyaan mempunyai korelasi lebih dari 0,4. Dengan demikian seluruh variabel adalah valid.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.331	.408		.811	.419					
pemberdayaan	.479	.110	.417	4.361	.000	.583	.390	.332	.632	1.583
karakteristik_pekerjaan	.367	.128	.273	2.858	.005	.526	.267	.217	.632	1.583

a. Dependent Variable: komitmen_organisasi

Hasil uji regresi pengaruh pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional menunjukkan t hitung masing-masing sebesar 4,361 dan 2,858 dengan signifikansi

Sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan Cronbach alpha dengan syarat minimal 0,7. Hasil penelitian ini menunjukkan:

1. Pemberdayaan sebesar 0,854
2. Karakteristik pekerjaan sebesar 0,844
3. Komitmen organisasional sebesar 0,909

Oleh karena semua hasil reliabilitas menunjukkan Cronbach Alpha lebih besar dari 0,7, dengan demikian dapat dikatakan semua variabel dapat diandalkan (*reliable*). Dengan demikian tidak ada pertanyaan dalam variabel penelitian yang dibuang. Hal itu berarti seluruh pertanyaan dapat digunakan untuk menguji hipotesis.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda, untuk menguji pengaruh pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional.

Persamaan regresi linear berganda adalah

$$KO = a + b1 P + b2 KP$$

Keterangan:

- KO = Komitmen organisasional
- KP = Karakteristik pekerjaan
- P = Pemberdayaan
- A = Konstanta
- b1, b2= Koefisien regresi

0,000005 dan 0,005 yang lebih kecil dari 0,05, dengan demikian pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.



Persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

Komitmen organisasional = 0,331 + 0,479 Pemberdayaan + 0,367 Karakteristik pekerjaan

Pembahasan

Hasil regresi linear berganda menunjukkan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Pratiwi (2012) dan Heriyawan dan Setyowati (2017). Bawahan yang diberikan keleluasaan untuk mengembangkan dan merealisasikan potensi yang ada dalam diri individu, akan lebih mampu mengerjakan tugas yang menantang, bahkan dapat menghasilkan perilaku yang efektif. Perilaku ini sangat dibutuhkan dalam membentuk komitmen organisasional. Menurut Pratiwi (2012) dalam Heriyawan dan Setyowati (2017) menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai *locus of control internal*, biasanya memiliki harapan *impact* yang lebih besar terhadap tugas-tugas tertentu. Karyawan yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, berarti percaya bahwa mereka mempunyai pengaruh terhadap unit kerja karyawan dan organisasi aspiratif terhadap ide idenya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan, 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 karyawan yang diberdayakan akan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya dan bertanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakannya (*organizational commitment*). Hasil penelitian ini juga menunjukkan koefisien regresi (b) dari pemberdayaan yang positif, dengan demikian semakin tinggi pemberdayaan maka komitmen organisasional juga semakin tinggi dan sebaliknya jika pemberdayaan rendah, maka komitmen organisasional juga makin rendah.

Hasil regresi linear berganda menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Christian (2012). Karakteristik pekerjaan memiliki peran utama dalam penelitian yang bertujuan untuk memprediksikan komitmen organisasional. Beragam karakteristik pekerja yang menggambarkan kepribadian pekerja, kebutuhan pribadi dan nilai-nilai yang dianut mereka dilaporkan oleh Kidron (1978) dalam Djastuti (2011) berhubungan dengan komitmen karyawan. Orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat dari variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta apabila disediakan umpan balik yang memadai karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih tinggi. Selanjutnya rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan. Dengan demikian, makin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan, maka makin besar pula kemungkinan karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja dan makin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan (Djastuti, 2011). Hasil penelitian ini juga menunjukkan koefisien regresi (b) dari karakteristik pekerjaan yang positif, dengan demikian semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka komitmen organisasional juga semakin tinggi dan sebaliknya jika karakteristik pekerjaan rendah, maka komitmen organisasional juga makin rendah

PENUTUP

Simpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: Hipotesis 1 dan 2 diterima. Dengan demikian pemberdayaan (*empowerment*) dan karakteristik pekerjaan

berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

Saran

Saran dalam penelitian ini adalah:

1. Perusahaan perlu meningkatkan pemberdayaan dengan cara pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan, saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan, pemberian penghargaan dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi.
2. Perusahaan perlu meningkatkan karakteristik pekerjaan dengan cara memberikan 5 dimensi pekerjaan pokok, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik agar kebutuhan psikologis karyawan dalam bekerja terpenuhi. Perlu diberikan pelatihan yang intensif dan bervariasi agar ketrampilan karyawan bervariasi. Tugas yang diberikan ke karyawan adalah tugas yang menantang dan diinginkan oleh karyawan. Penilaian kinerja juga perlu fair dan terbuka dan tidak pilih kasih, sehingga karyawan dapat menggunakan umpan balik dari penilaian kinerja untuk memperbaiki kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Farisi, M. S. (2020). Preferensi Masyarakat Terhadap Pembelian Produk Makanan Halal Di Dusun Mlangi Yogyakarta: Masyarakat Terhadap Pembelian Produk Makanan Halal Di Dusun Mlangi Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 60-75.
- Chasanah, N. 2008. Analisis pengaruh *empowerment*, *self efficacy* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, *Tesis*, Semarang: Undip
- Christian, F. 2012. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Konimex Pharmaceutical

- Laboratories Solo, Skripsi, Yogyakarta: Universitas Atma Jaya
- Haudi, H., Wijoyo, H., & Sunarsi, D. (2020). Pengaruh Harga Produk dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Kitchen Outlet Berbasis Online di Wilayah Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*, 11(2a), 9-16.
- Khan, Sharafat. 1997. They Key to being a Leader Company: Empowerment, *Journal Personality and Partisipation*, p.44-45.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*, Elevent edition. Singapore: Mc. Growth-Hill Book co.
- McCormack, D., Casimir, G. M., Dyjurkovic, N. & Yang L. 2009. Workplace bullying and intention to leave amongst schoolteachers in China: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39: 2106 - 2127
- Meyer, J P and Allen, N J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations, *Human Resource Management Review*, 1: 61-98
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247
- Robbins, Stephen. P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta:
- Rokhmah & Riani.2005. Keterkaitan Antara Komitmen Afektif Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bagian Produksi Di PT Usman Jaya Mekar Magelang. Surakarta: *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods in Business*. Second edition. Canada: John Willey & Sons, Inc.
- Thomas, K. W., Velthouse, B.A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol:15, p: 4-666.