

Hubungan antara Masa Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero)

Ferry Koesindratmono

Berlian Gressy Septarini

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya

Abstract.

This study was aimed to determine the relationship between organizational tenure and employee's psychological empowerment in PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). The tenure is the length of times that employers work in an instution, office, etc. Psychological empowerment is a manifestation of an empowerment process that includes four individual cognitions: meaning, self-determination, competence, and impact. The research was conducted to 92 employees who has direct supervisor. Data collection tools used was psychological empowerment questionnaire consisting 35 items. Analysis of the data was performed with the statistical techniques of correlation Pearson's product moment using SPSS 16.0 for windows. It is obtained that the correlation value between organization tenure and employee's psychological empowerment is 0.602 with p equal to 0.000. This indicates that there is a significant correlation between the organizational tenure and employees's psychological empowerment in PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

Keywords: *organizational tenure, psychological empowerment*

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologikal pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). Masa Kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor dan sebagainya. Pemberdayaan psikologis itu sendiri adalah manifestasi dari sebuah proses pemberdayaan yang meliputi empat kognisi individu, yakni meaning (kebermaknaan), self-determination, competence dan impact. Penelitian dilakukan pada karyawan yang memiliki atasan langsung dengan jumlah subyek 92 orang. Alat pengumpul data berupa kuesioner pemberdayaan psikologis yang terdiri dari 35 butir. Analisa data dilakukan dengan teknik statistic korelasi product moment dari Pearson, dengan bantuan statistik SPSS versi 16.0 for windows. Dari hasil analisa data penelitian diperoleh nilai korelasi antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologis (psychological empowerment) sebesar 0,602 dengan p sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologis (psychological empowerment).

Kata kunci: *masa kerja, pemberdayaan psikologis*

Korespondensi: Berlian Gressy Septarini, Departemen Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286, Telp. (031) 5032770, 5014460, Faks (031) 5025910, E-mail: dyarie_numberone@yahoo.com

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan alternatif yang baik dalam memaksimalkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan melalui desain pekerjaan yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif. Keberhasilan dan peningkatan produksi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh sebuah perusahaan adalah sangat dipengaruhi oleh suasana individu-individu yang melakukan pekerjaan itu. Apabila seorang individu memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, dapat diharapkan tugas yang diberikan kepada mereka akan dikerjakan lebih baik dan cepat. Motivasi kerja merupakan suatu hal yang penting dalam kaitannya dengan hasil kerja dalam pencapaian tujuan. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Adanya motivasi kerja pada karyawan akan sangat menguntungkan perusahaan karena karyawan menunjukkan adanya usaha yang sungguh-sungguh dalam bekerja, dan akhirnya menunjukkan hasil atau prestasi kerja yang memuaskan.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi kerja penting karena dengan motivasi kerja ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Menurut Anoraga (1995:35), motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Menurut Hasibuan (1994:92), motivasi mempersoalkan bagaimana mendorong gairah kerja agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Masalah motivasi merupakan masalah utama yang terjadi pada setiap organisasi, karena motivasi dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh terhadap efektifitas organisasi. Apabila seorang mempunyai

motivasi kerja tinggi kemungkinan besar hasil kerjanya akan memuaskan. Menurut Model Porter dan Lawler (dalam Yuwono, dkk, 2005:80) menunjukkan bahwa kondisi tugas memiliki implikasi dapat memberikan karyawan motivasi intrinsik atau ekstrinsik, atau bahkan keduanya. Namun, motivasi intrinsik memiliki hubungan yang lebih erat dengan kinerja daripada motivasi ekstrinsik, karena motivasi intrinsik lebih kepada reaksi psikologis terhadap tugas pekerjaannya yang membuat terdorong untuk melakukan sesuatu. Spreitzer (1997:681) menyebutnya pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*), sebagai peningkatan motivasi intrinsik yang dimanifestasikan ke dalam empat kognisi, yang mencerminkan orientasi seseorang terhadap peran kerjanya. Empat kognisi ini adalah: *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*. Secara bersama-sama, keempat variabel ini mencerminkan perilaku proaktif yang berorientasi pada peran kerja seseorang. Dengan kata lain, karyawan yang diberdayakan tidak melihat situasi kerja mereka sebagai “*given*” melainkan sesuatu yang dapat dibentuk melalui aktivitas mereka sendiri.

Penelitian ini berfokus pada hubungan antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologis. Penelitian yang dilakukan oleh Huang (2006:356) menyatakan bahwa karyawan dengan masa kerja pendek memandang pemberdayaan sebagai kebutuhan untuk membangun kepercayaan dirinya dalam rangka adaptasi dengan lingkungan perusahaan. Mereka membutuhkan dukungan sosio-politik yang tinggi untuk aktif dalam sistem, yakni sosio-politik, sumber daya dan dukungan informasi (dalam Chan, 2008:446), karena hal itu akan memberikan keyakinan kepada mereka untuk menerima sejumlah tanggung jawab sebagai rasa berdaya (Kanter, 1986, dalam Chan, 2008:450) dan untuk memperoleh kontrol atas lingkungan kerja (Krackhardt, 1999, dalam Chan, 2008:450). Sedangkan, Foster-Fishman (1994, dalam Huang, 2006:362) menemukan bahwa karyawan dengan masa kerja yang tinggi cenderung menolak upaya pemberdayaan karena mereka memiliki pengalaman kegagalan dengan praktek manajemen yang ditujukan untuk menghasilkan karyawan dengan tantangan dan memotivasi pekerjaan pada masa lalu. Kedua hal di atas

mengindikasikan bahwa masa kerja berkorelasi negatif dengan pemberdayaan psikologis karyawan. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Dickson dan Lorenz (2009:181) bahwa masa kerja berkorelasi positif dengan pemberdayaan psikologis karyawan, yang artinya bahwa semakin tinggi masa kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula pemberdayaan psikologisnya, khususnya rasa *impact*.

Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pemberdayaan psikologis pada karyawan? Beberapa penelitian mengatakan bahwa jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat jabatan, *locus of control* dan masa kerja (Koberg et.al, 1999, Lee & Koh, 2001; Menon, 2001; Spreitzer, 1995,1996) berpengaruh pada pemberdayaan psikologis pada karyawan, maka dari itu harus dikontrol efek dari variabel tersebut. Karakteristik biografis karyawan banyak diyakini sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi, *turnover*, absensi dan produktivitas kerja. Riwayat hidup karyawan akan mempunyai pengaruh terhadap partisipasi kerja karyawan. Siagian (1995:81,92) menyatakan bahwa karakteristik biografis dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja. Di samping itu, faktor organisasional juga berpartisipasi dalam memunculkan pemberdayaan psikologis, diantaranya *span of control*, *role ambiguity*, *access for information and resources*, *social support*, *work climate*, dan lain sebagainya. Namun, dalam hal ini peneliti focus pada salah satu faktor individual yang telah banyak ditelaah oleh penelitian sebelumnya, yakni masa kerja.

Siagian (2000:60) menyatakan bahwa masa kerja merupakan keseluruhan pelajaran yang diperoleh oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya. Masa kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor dan sebagainya (Alwi, 2001:717). Sedangkan, menurut Martoyo (2000:34) masa kerja atau pengalaman kerja adalah mereka yang dipandang mampu dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang nantinya akan diberikan disamping kemampuan intelegensi yang juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya. Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masa kerja atau pengalaman kerja adalah keahlian atau kemampuan yang

dimiliki oleh seseorang pada suatu bidang pekerjaan yang diperoleh dengan belajar dalam suatu kurun waktu tertentu yang tentunya dilihat dari kemampuan intelegensi, baik pengalaman yang berasal dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan.

Sedangkan, pemberdayaan psikologis itu sendiri adalah suatu keadaan yang memberikan *power* dan kendali kepada seseorang, sehingga perasaan mampu untuk melakukan pekerjaan dan memperlancar keadaan yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik terhadap tugas, yang dimanifestasikan ke dalam empat kognisi, yaitu: *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*, yang mencerminkan orientasi seseorang terhadap peran pekerjaannya (Spreitzer, 1997:681-682). *Meaning* (keberartian) adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang, sehingga orang tersebut merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sekarang, sangat penting dan berarti bagi dirinya. *Competence* (kecakapan) adalah kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. *Self-determination* (determinasi diri) adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri. *Impact* (dampak) adalah persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja perusahaan.

Oleh karena itu, peneliti bermaksud untuk lebih mengetahui hubungan antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologis beserta arah hubungan kedua variabel tersebut. Apakah masa kerja pada karyawan akan mempengaruhi pemberdayaan psikologis layak diuji secara empiris. Peneliti (Koberg, Boss, Senjem, & Goodman, 1999, dalam Dickson, 2009:174) berpendapat bahwa karyawan yang masa kerjanya lebih lama akan mengalami perasaan pemberdayaan. Ozaralli (2003, dalam Dickson, 2009:174) menemukan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih panjang dalam perusahaan, mereka merasa lebih berdaya daripada masa kerja yang pendek dan hal ini mengisyaratkan bahwa peningkatan

pemberdayaan terkait dengan masa kerja adalah disebabkan oleh peningkatan pengalaman. Namun, dalam masa kerja Ozaralli's (2003, dalam Dickson, 2009:174), kajian ini lebih dari yang biasa bagi banyak karyawan sementara dan paruh waktu. Oleh karena itu, tes ini yang dilakukan pada pekerja dengan masa kerja pendek dapat menjelaskan sifat dari hubungan ini adalah ketika masa kerja dalam jangka waktu relatif pendek.

Definisi dari empat kognisi dari pemberdayaan psikologis dijelaskan sebelumnya dalam penelitian terdahulu (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) menyarankan kemungkinan hubungan antara masa kerja dan pemberdayaan psikologis. Berdasarkan definisi teori di atas, justru peningkatan kompetensi seiring dengan masa kerja. *Impact* (rasa pengaruh), sebagai kesempatan untuk dianggap memiliki dampak atas hasil operasional, juga akan cenderung meningkat sejalan dengan pertambahan masa kerja. Satu hal yang menjadi perdebatan bahwa rasa kebermaknaan (*meaning*) tidak mengalami peningkatan seiring dengan pertambahan masa kerja karyawan, sejak beberapa tingkat kebermaknaan hadir atau tidak hadir saat memulai pekerjaan dan tidak berbeda signifikan setelah awal masa kerja. Namun, jika makna ditentukan oleh masing-masing karyawan dan dapat dipengaruhi oleh rekan kerja dan supervisor (Pratt & Ashforth, 2003; Wrzesniewski, 2003, dalam Dickson, 2009:173), maka *meaning* mungkin akan meningkat seiring dengan waktu, dan dengan pemahaman yang lebih besar tentang sebuah pekerjaan, maka akan meningkat.

Hal tersebut tidak berarti *meaning* mengalami penurunan, tetapi mobilitas karyawan sementara dan paruh waktu menunjukkan bahwa jika *meaning* menurun secara signifikan dari waktu ke waktu, seorang karyawan mungkin menemukan posisi lain. Justru melalui mekanisme *attrition*, kesesuaian antara seorang karyawan dan lingkungan kerja mereka diharapkan untuk tidak menurunkan rasa *meaning* (Schneider, 1987, dalam Dickson, 2009:174). *Self-determination* merupakan dimensi kognisi yang paling mungkin dari pemberdayaan psikologis untuk meningkat pada karyawan. Dimensi ini berkaitan dengan kontrol atas cara kerja yang dilakukan (Deci et al., 1989; Spector, 1986, dalam Dickson, 2009:175), dan karyawan

sementara dan paruh waktu ini sering kekurangan jenis kontrol. Namun ketika kepercayaan meningkat antara seorang karyawan dan supervisor, *self-determination* dapat meningkat. Dengan demikian, peningkatan tingkat pemberdayaan psikologis diduga memiliki hubungan positif berkaitan dengan peningkatan masa kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Subjek dalam penelitian adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara X dengan karakteristik memiliki atasan langsung. Teknik sampling yang digunakan adalah *cluster random sampling*. Dimana populasi yang digunakan terdiri dari beberapa bidang pengawasan atau unit kerja. Pada mulanya peneliti menentukan terlebih dahulu unit-unit kerja yang sesuai dengan karakteristik yang sudah ditentukan, memiliki atasan langsung merupakan kriteria utama yang harus dipenuhi. Pemilihan unit-unit kerja ini terkait dengan karakteristik pekerjaan karyawan dalam berbagai bidang, karena fungsi mereka dalam suatu unit kerja dapat dilihat dari kepangkatan seseorang. Oleh karena itu, peneliti mengambil sebagai asisten ahli atau pelaksana. Sehingga diperoleh 98 orang dari jumlah populasi sebanyak 131 orang (perhitungan dengan menggunakan rumus hitung dalam Zainuddin, 2000).

Instrumen penelitian ini menggunakan skala likert yang dikonstruksikan sendiri oleh peneliti berdasarkan teori Spreitzer (1997:481-482). Koefisien reliabilitas *alpha cronbach* dari skala pemberdayaan psikologis ini sebesar 0.932 sehingga dapat dikatakan skala ini reliabel.

Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik statistik deskriptif dan juga statistik inferensial untuk melakukan uji korelasi antara kedua variabel dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan pada beberapa subjek untuk memperkaya pemahaman mengenai hasil kuantitatif.

HASIL DAN BAHASAN

Hasil Uji Korelasi Masa Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis

		Masa Kerja	Pemberdayaan Psikologis
Masa Kerja	Pearson Correlation	1	.602(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	92	92
Pemberdayaan Psikologis	Pearson Correlation	.602(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	92	92

Tabulasi Silang Masa Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis

		Pemberdayaan Psikologis			Total
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Masa Kerja	Rendah	3 (3.3%)	15 (16.3%)	0 (0%)	18 (19.6%)
	Sedang	0 (0 %)	59 (64.1%)	4 (4.3%)	63 (68.5%)
	Tinggi	0 (0 %)	8 (8.7 %)	3 (3.3%)	11 (12%)
	Total	3 (3.3%)	82 (89.1%)	7 (7.6%)	92 (100%)

Dari hasil uji korelasi yang dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Pearson tersebut diperoleh koefisien korelasi (*pearson correlation*) sebesar 0,601 dengan signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan antara masa kerja (*Tenure*) dengan pemberdayaan psikologis dengan taraf kuat. Berdasarkan hasil tabulasi silang antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologis, dapat dikatakan bahwa signifikansi hasil penelitian ini dapat pula dipengaruhi oleh karakteristik subyek yang sebagian besar berada dalam kategori masa kerja sedang dan tingkat pemberdayaan psikologis sedang pula, yakni berjumlah 59 orang (64,1%), sehingga memperkuat asosiasi antara kedua variabel tersebut.

Hasil dari penelitian yang dilakukan terhadap 92 karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) ini adalah bahwa terdapat hubungan antara masa kerja (*tenure*) dengan pemberdayaan psikologis dengan koefisien korelasi sebesar 0.601 ($p < 0.05$), sehingga dapat dikatakan bahwa semakin meningkat masa kerja seseorang (masa kerja tinggi) maka akan berasosiasi dengan

semakin meningkat pula pemberdayaan psikologisnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dickson (2009:174) yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja lebih panjang dalam perusahaan, mereka merasa lebih berdaya daripada mereka dengan masa kerja pendek, dan hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pemberdayaan terkait dengan masa kerja adalah disebabkan oleh peningkatan pengalaman. Selain itu, Koberg, Boss, Senjem dan Goodman (1999, dalam Dickson, 2009:174) berpendapat bahwa karyawan yang masa kerjanya lebih lama akan mengalami perasaan pemberdayaan.

Karyawan yang diberdayakan tidak melihat situasi kerja sebagai *given*, melainkan sesuatu yang dapat dibentuk melalui aktivitas mereka sendiri. Karyawan yang diberdayakan akan memiliki rasa *meaning*, yang artinya pekerjaan mereka memiliki makna baginya sehingga mereka merasa peduli terhadap pekerjaannya (Brief & Nord, dalam Spreitzer, Kizilos dan Nason, 1997:681). Masa kerja yang tinggi diindikasikan bahwa nilai-nilai karyawan telah sesuai dengan peran kerjanya, iklim kerja dan ritme kerja yang terjadi di

organisasi, sehingga membuatnya bertahan dan bekerja lebih lama di perusahaan dengan produktivitas yang baik. *Meaning* dapat diartikan kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan. Seseorang yang merasa pekerjaannya kurang berarti, maka karyawan akan bertindak apatis (bersikap masa bodoh terhadap pekerjaan), tidak mempunyai pendirian, tidak mempunyai pengaruh terhadap peristiwa-peristiwa yang berarti dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan yang merasa pekerjaannya berarti, diyakini akan mempunyai komitmen terhadap organisasi, mempunyai keterlibatan yang tinggi, mengeluarkan energinya untuk bekerja (May, 1969; dalam Thomas, Velthouse, 1990:673). Oleh karena itu, *meaning* dinilai sebagai penggerak pemberdayaan, yaitu suatu mekanisme dimana seseorang menggerakkan individu untuk melakukan pekerjaan. Rasa *meaning* akan meningkat seiring dengan waktu (masa kerja), dan dengan pemahaman yang lebih besar tentang sebuah pekerjaan (karakteristik pekerjaan), maka dimensi ini akan meningkat (Schneider, 1987, dalam Dickson, 2009:174).

Masa kerja yang semakin tinggi akan diikuti pula oleh meningkatnya *self-determination*. Dalam berbagai kesempatan, karyawan setempat seringkali dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Mereka juga diberikan hak otonomi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah didelegasikan kepadanya. Atasan tidak serta merta mengontrol bawahan secara kontinyu, namun tetap melakukan pengawasan agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai koridor yang telah ditetapkan. Atasan bertindak sebagai *coach* maupun mentor. Karyawan diberikan kebebasan dalam menentukan cara kerja penyelesaian tugas disertai tanggung jawab atas hasil operasi yang dilakukannya. *Self-determination* merupakan perasaan seseorang yang memiliki peluang untuk menggunakan inisiatif dan mengatur tingkah laku dalam mengerjakan pekerjaan mereka (Deci, Ryan, 1985; dalam Spreitzer, Kizilos dan Nason, 1997:681). Mereka yang merasa tidak berdaya biasanya dikarenakan tindakan mereka hanya berdasarkan perintah atasan dan mereka tidak diberikan otonomi atau kebebasan sehingga bisa membuat mereka tegang dalam pekerjaannya

(*stress*). Sedangkan, mereka yang diberdayakan merasa mempunyai determinasi diri, orang tersebut bisa bersikap fleksibel, kreatif, mempunyai inisiatif dan bisa mengatur dirinya sendiri.

Di sisi lain, karyawan yang telah terbiasa menggunakan inisiatifnya dalam bekerja, maka secara tidak langsung mereka akan merasakan *competence* dalam dirinya. Thomas & Velthouse (1990, dalam Dickson, 2009:174) mengatakan bahwa peningkatan masa kerja akan diiringi pula peningkatan kompetensi. Seseorang yang memiliki masa kerja yang tinggi menandakan keahlian seseorang itu pun juga akan semakin memadai. Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realitas. Artinya, karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Menurut pendapat Siagian (1992:52), pengalaman dengan masa kerja seringkali dipersamakan. Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya karyawan bekerja dengan baik. Di samping itu, pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut. Dengan demikian masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi segala bentuk upaya pemberdayaan. Misalnya, seseorang yang lebih lama bekerja (kinerja, kompetensi dan tingkat pendidikan juga diperhitungkan) akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi, pemindahan, dan lain sebagainya. Hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas. Suatu pekerjaan tidak membutuhkan satu keterampilan, tetapi berbagai keterampilan di satu sisi akan menguntungkan individu, karena hal itu akan menguasai banyak bidang yang jika dikerjakan dengan tekun tidak menutup kemungkinan berprestasi di bidang-bidang tersebut. Di sisi lain, organisasi akan merasa beruntung karena memiliki karyawan yang terampil. Seseorang yang diberdayakan akan memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki

kemampuan dan keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik, dan mereka mengetahui bahwa mereka bisa menyelesaikannya. Inilah yang disebut *competence* (Spreitzer, 1997:681). Tanpa adanya keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya, maka seseorang akan senantiasa merasa kemampuan mereka tidak mencukupi untuk melakukan pekerjaannya, hal itu dinilai sebagai akibat dari kurang diberdayakan. *Competence* ini kerap kali dianalogikan sebagai *self-efficacy*. Seseorang yang mempunyai *low self-efficacy*, cenderung menghindari keadaan yang menuntut keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Hal tersebut dapat mempengaruhi produktivitas karyawan maupun perusahaan. Mereka akan selalu didera kekhawatiran dan kesulitan dalam membangun kompetensi.

Masa kerja yang tinggi mengindikasikan bahwa rasa *impact* pun akan meningkat (Dickson & Lorenz, 2009:181). Seseorang yang diberdayakan mempunyai rasa *impact*, berarti orang tersebut percaya bahwa mereka bisa mempunyai pengaruh terhadap unit kerja mereka, dan organisasi mau mendengarkan ide-ide karyawan. Orang yang memiliki masa kerja panjang memiliki dukungan *sociopolitical*, yang artinya orang yang bekerja dalam suatu unit kerja dalam rentang yang lama menandakan mereka akan memperoleh pengakuan secara legitimasi dari organisasi (Kanter, 1983, dalam Spreitzer, 1996:488). Bahkan mereka yang memiliki masa kerja tinggi kerap kali dijadikan panutan atau contoh kerja karyawan yang masih sangat minim pengalaman kerja. Individu yang mempersepsi dukungan sosiopolitik tinggi, maka berkontribusi pada peningkatan rasa pemberdayaan (Spreitzer,

1996:498). Di samping itu, perusahaan setempat menganut sistem *pay for performance*, sehingga karyawan yang memiliki kontribusi nyata pada perusahaan akan menerima kompensasi yang lebih baik. Kinerja karyawan diukur dengan sistem PMS (*Performance Management System*), di sini dapat dilihat kinerja tiap individu karyawan. Penilaian dirancang seobyektif mungkin sehingga meminimalisir terjadinya ketidakadilan perlakuan bagi karyawan. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa faktor *like* dan *dislike* menempati proporsi yang cukup besar dalam hal perlakuan atasan kepada bawahan. Mereka yang disukai oleh atasan cenderung memperoleh prioritas utama dalam pelaksanaan pemberdayaan, sedangkan mereka yang tidak disukai bahkan dibenci akan dibiarkan tanpa adanya tindakan pengembangan yang berkelanjutan. Dengan sistem penilaian yang baik (*performance appraisal*) diharapkan dapat memacu persaingan antar karyawan secara sehat dalam memberikan kontribusi nyata kepada perusahaan yang nantinya akan berimplikasi pada meningkatkan kompensasi yang diterima. Apabila organisasi memberikan respon yang baik terhadap unjuk kerja setiap karyawan maka dalam diri karyawan akan timbul perasaan *impact*.

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada korelasi positif antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologis, yang artinya bahwa peningkatan masa kerja berasosiasi dengan meningkatnya pemberdayaan psikologis pula. Begitu juga sebaliknya, masa kerja yang lebih pendek cenderung memiliki pemberdayaan psikologis yang rendah pula.

PUSTAKA ACUAN

- Alwi, S. (2001). *Manajemen sumberdaya manusia: Strategi keunggulan kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Appelbaum, S.H., Hebert, D., & Leroux S. (1999). *Empowerment: Power, culture and leadership: A strategy or fad for the millenium?*. Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, MCB University Press. Vol 11 (7): 233-254.
- Chan, Y., Taylor, R. & Markham, S.. (2008). *The role of subordinates: Trust in a social exchange-driven psychological empowerment*. Journal of Managerial Issues, vol. 20 (4) : 444-467.
- Dickson, K.E., Lorenz, A. (2009). *Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandar workers: A preliminary investigation*. Institute of Behavioral and Applied Management. Vol

- 24 (1):166-191.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y.L. (2006). *The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure*. Asia Pacific J. Manage. Vol 23: 345-357.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C., & Goodman, E.A. (1999). *Antecedents and outcomes of empowerment*. Group and Organization Management, 24 (1), 71-79.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Moekijat. (1997). *Manajemen tenaga kerja dan hubungan kerja*. Bandung: CV Pionir Jaya.
- Robbins, S. (1991). *Organizational behavior*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliff.
- _____. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi terjemahan. Jakarta: PT. Indeks.
- Siagian, S.P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Kesatu, Cetakan Ke-delapan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spreitzer, G.M. (1996). *Social structural levers for workplace empowerment*. Academy of Management Journal, 39 (2): 483-504.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997). *A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain*. Journal of Management. vol 23 (5): 679-704.
- Spreitzer GM, De Janasz, S.C., & Quinn, R.E. (1997). *Empowerment to lead: The role psychological empowerment in leadership, center for effective organization*. Marshall School of Business. University of Southern California-Los Angeles: 1-18.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: An "Interpretative" model of intrinsic task motivation*. Academy of Management Review. vol 15 (4): 666-681.
- Wafa, S.A, & Jantan, M. (2002). *Psychological empowerment and social structural characteristic of technical employees*. The European Applied Business Research Conference. Rothenberg, Germany: 1-12.
- Wiberforce, T.S. (2000). *Gaining competitive advantage through employee empowerment: Challenges and strategies*. Gadjah Mada Internasional: Journal of Business, 2 (1), 15-31.
- Yuwono, I., Suhariadi, F., Handoyo, S., Fajrianti, Setiawan, B., & Septarini, B.G. (2005). *Psikologi industri dan organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Zainuddin, M. (2000). *Metodologi penelitian* (tidak diterbitkan). Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.