

**PERSEPSI TENTANG PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DITINJAU
DARI TINGKAT PENDIDIKAN DAN MASA KERJA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program Strata Satu (S1)
Psikologi (S.Psi)



Agustin Hidayati
B07213001

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2018**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Persepsi Tentang Pemberdayaan Psikologis Ditinjau dari Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja” merupakan karya asli yang diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Karya ini sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 29 Januari 2018

Agustini Midayati

HALAMAN PERSETUJUAN

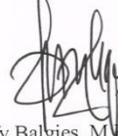
Skripsi

Pemberdayaan Psikologis Karyawan Ditinjau dari Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja

Oleh
Agustin Hidayati
B07213001

Telah Disetujui untuk Diajukan pada Sidang Skripsi

Surabaya, 13 November 2017



Soffy Balgies, M.Psi, Psikolog
197609222009122001

SKRIPSI
PERSEPSI TENTANG PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DITINJAU
DARI TINGKAT PENDIDIKAN DAN MASA KERJA

Yang disusun oleh
Agustin Hidayati
B07213001

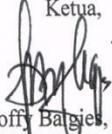
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada Tanggal 22 Januari 2018

Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan

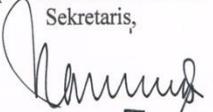


Prof. Dr. Ach. Sholeh, M.Pd
Nip. 195912091990021001

Susunan Tim Penguji
Ketua,



Soffly Bangies, M.Psi
Nip. 197609222009122001
Sekretaris,



Drs. Hamim Rasyidi, M.Si
Nip. 196208241987031002
Penguji 1,



Rizma Fithri, S.Psi, M.Si
Nip. 197403121999032001
Penguji 2,



Dr. Jainudin, M.Si
Nip. 196205081991031002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Agustin Hidayati
NIM : B07213001
Fakultas/Jurusan : Psikologi dan Kesehatan / Psikologi
E-mail address : agustinhidayati60@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Persepsi Tentang Pemberdayaan Psikologis Ditinjau Dari
Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 01 - Februari - 2018

Penulis


(Agustin Hidayati)
nama terang dan tanda tangan

Pemberdayaan psikologis adalah konsep penting yang harus dipertimbangkan pada saat berhadapan dengan perubahan dalam dunia kerja. Pemberdayaan psikologis mengacu pada pemberdayaan antar karyawan. Conger & Kanungo (1988) menyatakan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan rasa kontrol pribadi karyawan dan memotivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan yang nantinya akan menghasilkan sistem manajerial dan organisasi yang positif. Oleh karena itu untuk meningkatkan kontribusi para karyawan kepada organisasi, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan.

Sebuah teori pemberdayaan meliputi proses dan hasil (Swift & Levine dalam Rappaport & Seidman, 2000). Teori ini menunjukkan bahwa tindakan, kegiatan atau struktur dapat memberdayakan dan bahwa hasil dari proses tersebut menghasilkan tingkat yang diberdayakan. Sebagai contoh Berger & Neuhaus (1977) menjelaskan bahwa peningkatan kesempatan bagi individu untuk terlibat dalam organisasi masyarakat akan membantu mengurangi rasa ketidakberdayaan, keterasingan dan penarikan diri dari hidup bermasyarakat.

Organisasi atau perusahaan akan memberikan kesempatan bagi individu untuk belajar keterampilan baru, mengembangkan rasa kekeluargaan, membangun rasa kontrol dan kepercayaan diri serta meningkatkan kehidupan masyarakat. Adanya pemberdayaan pada karyawan juga dapat menambah motivasi dan produktivitas kerja karyawan, sebab pemberdayaan karyawan sangat membantu meningkatkan partisipasi karyawan secara lebih efektif dan membuat segala sesuatu bisa terlaksana dengan baik (Simarmata & Nocholas, dalam Gunawan & Viyanita, 2012).

Dalam Nasution (2014) dijelaskan bahwa memberdayakan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan empat unsur yang bisa membuat mereka bertindak lebih bebas untuk melakukan pencapaian dalam pekerjaan mereka. Empat unsur tersebut adalah informasi, pengetahuan dan keterampilan, kekuasaan dan penghargaan. Dalam peningkatan kinerja, perusahaan-perusahaan menggunakan program pelatihan dan alat pengembangan lainnya untuk membantu para pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Penelitian oleh Kartika Asih (2012) di PT. X menyebutkan program pemberdayaan yang telah dilakukan salah satunya adalah berupa pemeliharaan aset-aset sumber daya manusia melalui sistem pengembangan sumber daya manusia yaitu menerapkan budaya organisasi (5R; Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin).

Pemberdayaan psikologis melalui penerapan 5R di tempat kerja menjadi pengetahuan baru dan dalam penerapannya akan dipersepsikan atau diinterpretasikan secara berbeda-beda oleh masing-masing karyawan. Dengan adanya budaya 5R, individu diharapkan tahu bagaimana cara menyediakan tempat kerja yang menyenangkan, membantu untuk mengefisienkan pekerjaan, memperkecil kecelakaan kerja dan membimbing kualitas produk yang lebih baik serta peningkatan produktivitas. Apabila tempat kerja tertata rapi, bersih dan tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat tercipta dan empat bidang sasaran pokok industri yaitu efisiensi, produktivitas, kualitas dan keselamatan kerja dapat lebih mudah dicapai.

Kantor Pelayanan Pajak adalah unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan di bidang perpajakan kepada masyarakat baik yang

telah terdaftar sebagai wajib pajak maupun belum di dalam lingkup wilayah kerja Direktorat Jenderal Pajak. Kantor Pelayanan Pajak Modern terbagi dalam empat jenis, yaitu: Kantor Pelayanan Pajak Besar, Kantor Pelayanan Pajak Madya, Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Kantor Pelayanan Pajak Khusus (http://id.wikipedia.org/wiki/Kantor_Pelayanan_Pajak). Penelitian ini mengambil fokus pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama wilayah Surabaya Rungkut.

Dalam rangka penanaman dan penerapan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan (*Corporate Value*) pada diri pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, perlu dilakukan Program Internalisasi *Corporate Value* (ICV) secara berkesinambungan. Program-program ICV terdiri dari beberapa tema kegiatan yang akan dilaksanakan pada setiap tahun. Program ICV merupakan wujud pelaksanaan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang nilai-nilai Kementerian Keuangan yang menetapkan Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan sebagai nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Mengambil dari nilai Integritas, dalam satu tahun ada banyak kegiatan diluar teknis perpajakan salah satunya adalah kegiatan program budaya kementerian keuangan yaitu penerapan 5R. Pelaksanaan program budaya kementerian ini mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127/KMK.01/2013 tentang program budaya di lingkungan kementerian keuangan tahun 2013. Salah satu hal yang menarik perhatian peneliti adalah fenomena persepsi tentang pemberdayaan psikologis melalui program budaya 5R yang diterapkan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Rungkut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Pengawasan dan Konsultasi IV selaku penanggung jawab kegiatan 5R pada 05 Oktober 2017, dijelaskan bahwa penerapan 5R di KPP Pratama Surabaya Rungkut dilaksanakan dengan metode secara serempak (bersamaan) oleh seluruh unit kerja dalam satu waktu pada setiap tahunnya. Metode penerapan ini dilakukan untuk mengurangi kebiasaan rusuh (komproh), karena pada dasarnya setiap pegawai memiliki pribadi yang berbeda-beda dan kebiasaan membersihkan serta merapikan ruang kerja hanya dilakukan para pegawai pada saat mutasi kerja saja. Ini menyebabkan pegawai yang baru tidak membersihkan atau merapikan ruang kerja dan sebaliknya mereka akan memenuhi ruang kerja dengan tumpukan-tumpukan dokumen yang nantinya hanya dirapikan pada saat mutasi kerja.

Selain itu, penerapan 5R nantinya juga akan berkaitan dengan kegiatan-kegiatan setelah dokumen-dokumen dibersihkan atau sampai dengan dimusnahkan, seperti contoh petugas *cleaning service* yang tidak akan ikut menyortir dokumen-dokumen khusus milik pegawai untuk dibersihkan dan dirapikan, oleh karenanya ini menjadi tugas bagi pegawai sendiri untuk selalu memperhatikan dan menjaga ruang kerja agar tetap rapi dan bersih. 5R yang dilakukan secara bersama-sama ini agar supaya pegawai nyaman dalam bekerja, menghasilkan *out put* yang bagus serta dapat mempererat keakraban dari seluruh unit kerja yang ada.

Selanjutnya, melihat perkembangan perekonomian yang semakin cepat juga didukung dengan semakin majunya IT (informasi dan teknologi), maka semua unit kerja diharapkan untuk selalu meningkatkan kinerja dengan mengikuti

peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta peduli dan tanggap terhadap tata cara pelaksanaan kerja sesuai dengan 5R, sehingga visi misi perusahaan dapat tercapai dengan baik, khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat/pihak-pihak yang bersangkutan dalam kaitannya dengan teknik perpajakan.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam melakukan pemberdayaan pada karyawan. Pada dasarnya pemberdayaan psikologis tidak dapat berfungsi dengan baik, artinya ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pemberdayaan psikologis itu sendiri. Diantaranya adalah beberapa penelitian mengatakan bahwa jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat jabatan, *locus of control* dan masa kerja (Koberg, Le & Koh, Menon & Spreitzer dalam Koesindratomono & Septarini, 2011) berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis pada karyawan. Selain 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.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil fokus pada faktor tingkat pendidikan dan masa kerja. Pertama yaitu faktor tingkat pendidikan. Salah satu hal konkrit untuk mendorong peningkatan produktivitas tenaga manusia adalah pendidikan dan keterampilan. Pendidikan dan keterampilan bertujuan agar dapat mengemban tugas atau pekerjaan dengan sebaik mungkin. Pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan dengan tingkat pendidikan serta keterampilan yang sesuai dengan isi kerja akan mendorong kemajuan setiap usaha yang pada

gilirannya akan meningkatkan pendapatan baik pendapatan perorangan, kelompok maupun pendapatan nasional.

Dalam Rashkovits & Livne (2013) "*High education is a desired characteristic of the workforce in the competitive and dynamic environment, and is considered as a necessary condition for many jobs.* Pendidikan yang tinggi merupakan karakteristik yang diinginkan dari pekerjaan dalam lingkungan kompetitif dan dinamis. Pendidikan juga dianggap sebagai kondisi yang diperlukan untuk bermacam-macam pekerjaan. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang berbeda pada dasarnya memiliki pekerjaan yang bermacam-macam dan hasilnya pun akan berbeda.

Hal tersebut dapat ditandai dengan tuntutan yang berbeda, kebijaksanaan, penghargaan dan pekerjaan lain serta kondisi yang ada dalam organisasi. Penelitian ini mencoba menelaah bagaimana persepsi tentang pemberdayaan psikologis karyawan dalam penerapan 5R di tempat kerja ditinjau dari tingkat pendidikan yang berbeda dari masing-masing karyawan. Rashkovits & Livne (2013) menjelaskan bahwa tingkat pendidikan memberikan kontribusi tidak hanya untuk tingkat pengetahuan saja tetapi juga memiliki kelebihan lain seperti yang berkaitan dengan perilaku belajar ditempat kerja yang lebih lanjut akan berkontribusi meningkatkan keadaan pemberdayaan psikologis pada karyawan.

Kemudian selain faktor tingkat pendidikan, pemberdayaan psikologis juga dipengaruhi oleh masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seorang karyawan untuk menyumbangkan tenaga yang dimiliki pada perusahaan tertentu. Tenaga yang dimaksud adalah sejauh mana tenaga dapat mencapai hasil yang memuaskan

dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan keterampilan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masa kerja merupakan kondisi personal seseorang dalam konsep karakter individu yang sering dikaji. Masa kerja yang cukup lama sangat identik dengan senioritas dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Huang (dalam Koesindratmono & Septarini, 2011) 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, sumber daya dan dukungan informasi (dalam Chan, 2008), karena hal itu akan memberikan keyakinan kepada mereka untuk menerima sejumlah tanggung jawab sebagai rasa berdaya dan untuk memperoleh kontrol atas lingkungan kerja (Krackhardt dalam Chan, 2008).

Sedangkan Foster-Fiesman (dalam Huang, 2006) 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 mengidentifikasi bahwa masa kerja berkorelasi negatif dengan pemberdayaan psikologis karyawan.

Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Dickson & Lorenz (dalam Koesindratmono & Septarini, 2011) 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*. Dari penjelasan tersebut, masa kerja yang

Perkebunan Nusantara X (Persero)”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik *sampling* yang digunakan adalah *cluster random sampling*. Instrumen penelitian ini menggunakan skala likert yang dikonstruksikan sendiri oleh peneliti berdasarkan teori Spreitzer (dalam Koesindratmono & Septarini, 2011). Analisis data dilakukan dengan teknik statistik korelasi *product moment* dari Pearson. Hasil penelitian menunjukkan ada korelasi positif antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologis yang artinya bahwa peningkatan masa kerja berasosiasi dengan meningkatnya pemberdayaan psikologis pula. Begitu sebaliknya, masa kerja yang lebih pendek cenderung memiliki pemberdayaan psikologis rendah pula.

Penelitian oleh Ariani (2015) tentang hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen karier guru. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Alat pengumpul data menggunakan skala komitmen karier dan skala pemberdayaan psikologis serta analisis data menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pemberdayaan psikologis dan komitmen karier.

Penelitian tentang peran kepemimpinan etis dan pemberdayaan psikologi terhadap kepuasan untuk meningkatkan kinerja atlet PLPP Sulawesi Tenggara oleh Harmoko & Sulistyono (2014). Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *stratified random sampling*. Alat pengumpul data berupa kuesioner dan analisis data menggunakan model persamaan structural *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan

etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja/prestasi atlet. Kemudian diketahui adanya pengaruh signifikan pemberdayaan psikologi terhadap kinerja atlet, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik pemberdayaan psikologi terhadap atlet, maka kinerja atlet dapat meningkat pula.

Berdasarkan hasil analisis juga diketahui adanya pengaruh signifikan Kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja yang artinya bahwa apabila kepemimpinan etis dilaksanakan dengan baik, maka kepuasan kerja juga akan meningkat pada atlet PPLP Sulawesi Tenggara. Selanjutnya hasil analisis diketahui adanya pengaruh signifikan pemberdayaan psikologi terhadap kepuasan kerja yang artinya bahwa semakin baik pemberdayaan psikologi yang dilakukan oleh pengurus PPLP terhadap atlet, maka kepuasan kerja atlet dapat meningkat pula. Terakhir juga dapat diketahui adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja/prestasi atlet. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan, maka kinerja/prestasi atlet semakin meningkat pula.

Penelitian yang disusun oleh Sukrajap (2016) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *simple random sampling*. Alat pengumpul data berupa skala dengan teknik analisis data menggunakan regresi linier;

Hasil penelitian yaitu bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para karyawan. Juga diterima bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh

positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit. Kemudian bahwa variabel pemberdayaan psikologis memang layak menjadi variabel mediator, karena justru memperkuat hubungan antara variabel independen (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja). Selanjutnya diterima sebagian bahwa variabel mediasi (pemberdayaan psikologi) hanya mempunyai pengaruh sebagian saja terhadap komitmen organisasi. Karena diindikasikan ada variabel lainnya (variabel di luar penelitian ini) yang ikut mempengaruhi komitmen organisasi.

Penelitian lain oleh Gunawan & Viyanita (2012) tentang pemberdayaan psikologis: hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode penelitian sensus dengan jumlah dari semua populasi responden karyawan pada Rumah Sakit Hasanah Graha Afiah. Alat pengumpul data berupa kuesioner serta analisis data menggunakan *multiple regression*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologi mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Dan juga pemberdayaan psikologi mempunyai hubungan positif terhadap komitmen afektif.

Selain penelitian-penelitian diatas, juga terdapat penelitian yang dilakukan oleh Ambad (2012) tentang *psychological empowerment: the influence on organizational commitment among employees in the construction sector*. Hasil temuan menunjukkan bahwa ketika karyawan konstruksi merasa diberdayakan dengan memberi mereka otonomi, kebebasan dan kesempatan untuk menentukan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka, mereka akan lebih berkomitmen

terhadap organisasinya dan berupaya sebaik-baiknya untuk menjamin keberlanjutan organisasi. Selain itu, jika karyawan terlibat langsung dalam hasil yang mempengaruhi organisasi dan semakin banyak individu terlibat dalam pengambilan keputusan, semakin berkomitmen mereka terhadap organisasinya. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan lamanya pelayanan tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional.

Penelitian tentang *antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review* oleh Seibert, Wang & Courtright (2011). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori pemberdayaan psikologis sebagai pendekatan penting terhadap motivasi individu dan tim di tempat kerja. Mereka menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat dikonseptualisasikan sebagai konstruksi orde kedua terpadu yang terdiri dari empat subdimensi yang berbeda. Persepsi pemberdayaan psikologis dapat dibentuk oleh anteseden kontekstual dan karakteristik individu dan dapat memberi manfaat bagi karyawan dan organisasi di berbagai konteks.

Penelitian yang juga dilakukan oleh Zimmerman (1995) tentang *psychological empowerment: issues and illustrations*. Penelitian ini membahas beberapa isu terkait pemberdayaan psikologis. Penelitian ini dimulai dengan membedakan proses pemberdayaan dan hasil. Mendasari asumsi tersebut, pengertian bahwa pemberdayaan berbeda dari lintas orang, konteks dan waktu. Dua contoh pemberdayaan psikologis pada anggota organisasi layanan sukarela dan anggota organisasi bantuan secara bersama dijelaskan untuk membantu

menggambarkan perbedaan dalam variabel spesifik yang dapat digunakan untuk mengukur pemberdayaan psikologis pada populasi dan *setting* yang berbeda.

Penelitian lain oleh Spreitzer, De Janasz & Quinn (1999) tentang *empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisor yang lebih terberdaya akan terlihat oleh bawahan sebagai seorang pemimpin yang lebih inovatif, dapat mempengaruhi kepemimpinan dan memberikan inspirasi bagi bawahan.

Penelitian terakhir oleh Raskhovits & Livne (2013) tentang *the effect of education level on psychological empowerment and burnout-the mediating role of workplace learning behaviors*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dorongan untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi mungkin tidak hanya menghasilkan banyak perilaku belajar di sekolah, akan tetapi juga membantu dalam mengurangi kelelahan dan dalam memberdayakan para guru. Adanya dorongan langsung untuk terlibat dalam perilaku belajar di tempat kerja mungkin juga dapat mencapai hasil-hasil psikologis yang salah satunya adalah pemberdayaan psikologis.

Dari penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan penelitian, yaitu pada subyek penelitian, alat ukur, teknik pengambilan data dan analisis data. Namun, juga terdapat persamaan yaitu pada jenis penelitian dan sama-sama meneliti variabel pemberdayaan psikologis.

Dalam Alizamar & Couto (2016) persepsi individu dipengaruhi oleh faktor fungsional dan struktural. Faktor fungsional ialah faktor-faktor yang bersifat personal. Misalnya kebutuhan individu, usia, pengalaman masa lalu, kepribadian, jenis kelamin, emosi dan hal-hal lain yang bersifat subjektif. Faktor struktural adalah faktor di luar individu, misalnya lingkungan, budaya dan norma sosial sangat berpengaruh terhadap seseorang dalam mempersepsikan sesuatu.

Selain itu, persepsi juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu (1) faktor neurologis, seperti faktor pemersepsi (*perceiver*), obyek yang dipersepsi, informasi yang ditangkap, ketersediaan informasi sebelumnya, impresi (stimulus yang menonjol lebih dahulu mempengaruhi persepsi seseorang) dan konteks atau situasi saat persepsi dilakukan. (2) faktor biologis adalah yang mempengaruhi secara biologis, mencakup beberapa hal antara lain usia, tenaga dan perhatian (atensi).

B. Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

1. Pengertian Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

Sebelum menjelaskan tentang pemberdayaan psikologis, peneliti akan memberikan uraian penjelasan tentang definisi pemberdayaan. 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). Sedangkan Sadarusman (dalam Fadhila, 2012) mengartikan 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 serta pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Ford dalam Sadarusman, 2004).

Perkins & Zimmennan (1995); Rappaport (1981); Zimmennan & Warschausky (1998) menjelaskan bahwa *empowerment* merupakan sebuah orientasi nilai untuk bekerja di masyarakat dan model teoritis untuk memahami proses dan konsekuensi dari upaya untuk melakukan kontrol dan membawa pengaruh atas keputusan-keputusan yang mempengaruhi kehidupan seseorang, fungsi organisasi dan kualitas hidup bermasyarakat. Nilai orientasi *empowerment* menunjukkan kepada tujuan, bertujuan dan strategi untuk mengimplementasikan perubahan. Pemberdayaan dapat dilihat sebagai suatu proses di mana individu belajar untuk melihat korespondensi lebih dekat antara tujuan mereka dan rasa bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut serta hubungan antara upaya mereka dan hasil yang diperoleh (Mechanic, 1991).

Dalam Rappaport & Seidman (2000) dijelaskan bahwa partisipasi, kontrol dan kesadaran kritis merupakan aspek terpenting dalam pemberdayaan.

Pada tingkat analisis individu, faktor-faktor tersebut mencakup keyakinan akan kemampuan seseorang untuk menggunakan kontrol (komponen intrapersonal), keterlibatan dalam pengambilan keputusan (komponen perilaku) dan pemahaman tentang agen penyebab (komponen interaksional). Sedang, pada tingkat analisis organisasi, faktor-faktor ini mengacu pada pengaturan yang memberi kesempatan kepada individu untuk menggunakan kontrol dan efektivitas organisasi dalam pemberian layanan dan proses kebijakan.

Empowerment dipandang sebagai proses: mekanisme dimana individu, organisasi dan masyarakat memperoleh kesejahteraan hidup. Pemberdayaan dimungkinkan juga termasuk proses organisasi dan struktur yang meningkatkan partisipasi anggota dan meningkatkan efektivitas organisasi untuk pencapaian tujuan (Rappaport & Seidman, 2000). Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) dalam sebuah kasus tim mandiri (*self-managed team*), pemberdayaan ditingkatkan setidaknya dengan dua cara.

Pertama, sebagian kontrol terhadap pengambilan keputusan yang sifatnya formal didelegasikan kepada tim. Hal ini memberdayakan tim untuk mengambil keputusan atau tindakan yang sebelumnya hanya disediakan bagi atau setidaknya membutuhkan persetujuan manajemen tingkat tinggi. Kedua, anggota tim memperoleh keterampilan, pengetahuan dan pengalaman tambahan karena anggota memegang tanggung jawab yang lebih luas.

Nasution (2014) memberdayakan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan empat unsur yang dapat membuat mereka bertindak lebih bebas untuk melakukan pencapaian dalam pekerjaan mereka. Empat unsur tersebut

antara lain adalah informasi, pengetahuan dan keterampilan, kekuasaan dan penghargaan. Berikut penjelasan dari keempat unsur tersebut:

- a. Karyawan menerima informasi tentang kinerja perusahaan. Di perusahaan para karyawan benar-benar diberdayakan, semua karyawan tersebut memiliki akses pada informasi keuangan dan operasional.
- b. Karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan agar dapat berkontribusi pada perusahaan. Perusahaan-perusahaan menggunakan program pelatihan dan alat pengembangan lainnya untuk membantu para pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berkontribusi pada kinerja perusahaan.
- c. Karyawan memiliki kuasa untuk membuat keputusan substansif. Para karyawan yang diberdayakan memiliki wewenang untuk secara langsung memengaruhi prosedur kerja dan kinerja organisasi, seperti melalui siklus kualitas atau tim kerja yang diarahkan sendiri.
- d. Karyawan diberikan penghargaan berdasarkan kinerja perusahaan. Organisasi-organisasi yang memberdayakan para karyawannya sering kali memberikan penghargaan berdasarkan hasil yang diunjukkan dalam lini bawah organisasi.

Pemberdayaan adalah tentang mengubah peran dan perilaku manajemen. Pemberdayaan merupakan proses yang hanya dapat dimulai dalam iklim dimana terdapat harapan tinggi; dimana setiap orang merasa dihormati dan dihargai; dan dimana orang menawarkan yang terbaik sepanjang waktu. Proses pemberdayaan juga perlu mendapat dukungan dari pimpinan karena jika

tidak ada dukungan dari pimpinan maka perubahan kultural yang perlu menjadi sulit serta pemberdayaan dapat dikatakan tidak mungkin untuk dikembangkan.

Selanjutnya, apa yang dimaksud dengan pemberdayaan psikologis? Pemberdayaan psikologi dianggap penting sebagai salah satu tindakan motivasi terhadap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan selektif mungkin (Gunawan & Viyanita, 2012). Para peneliti dan praktisi organisasi telah mengidentifikasi pemberdayaan psikologis sebagai konstruk yang perlu memperoleh perhatian kritis. Meluasnya minat terhadap masalah pemberdayaan psikologis muncul pada saat persaingan global dan perubahan organisasi marak terjadi sehingga organisasi mengharuskan anggotanya lebih inisiatif dan inovatif (Spreitzer, 1995).

Pemberdayaan psikologi merupakan peningkatan motivasi yang diwujudkan dalam empat pengertian yang merefleksikan orientasi seseorang terhadap peran kerjanya. Chang, Shih & Lin (dalam Gunawan & Viyanita, 2012) berpendapat bahwa pemberdayaan psikologi merupakan persepsi psikologi atau sikap karyawan tentang tugas ataupun pekerjaan dan peran mereka dalam organisasi. Definisi ini menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan persepsi seorang karyawan terhadap suatu tugas dan bagaimana peran mereka dalam mengerjakan tugas tersebut dalam sebuah organisasi.

Sedangkan Greasley (dalam Gunawan & Viyanita, 2012) mengatakan pemberdayaan psikologi adalah anggapan bahwa individu merasa diberdayakan. Definisi ini menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologi sebagai

persepsi dimana individu merasa diberdayakan atau terberdaya. Selanjutnya Menon (dalam Sukrajap, 2016) pemberdayaan psikologis adalah konstruk motivasi yang berfokus pada kognisi individu yang diberdayakan. Definisi ini memiliki arti baru bahwa pemberdayaan psikologis sebagai sebuah keadaan yang memberikan dorongan pada individu yang berfokus pada kognisi kesadaran sehingga individu merasa terberdaya.

Spreitzer (dalam Koensindratmono & Septarini, 2011) pemberdayaan psikologis diartikan sebagai 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.

Sama halnya dengan Spreitzer (1995) mendefinisikan *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) sebagai peningkatan motivasi intrinsik terhadap tugas yang dimanifestasikan kedalam empat kognisi yang mencerminkan orientasi seseorang atas peran kerjanya yaitu *meaning*, *competence*, *self determination* dan *impact*. Dua definisi ini sama-sama menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis adalah peningkatan motivasi intrinsik dalam diri individu yang terwujud dalam empat kognisi yaitu rasa berarti, mampu, menentukan nasib diri dan memiliki pengaruh dalam menentukan sikap yang tepat dan benar terhadap peran kerjanya.

Berbeda dengan beberapa pendapat tokoh diatas, Meyerson (dalam Fadhila, 2012) mengatakan pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan keterampilan dan kompetensi. Lebih jauh Meyerson menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa lebih kompeten tentang kemampuan mereka dan berhasil diberdayakan atau memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi seharusnya akan :

- a. Merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka;
- b. Akan lebih berkomitmen untuk organisasi mereka;
- c. Memiliki niat yang lebih rendah untuk berhenti organisasi;
- d. Menunjukkan kinerja yang lebih positif.

Hal ini berbeda dengan pendapat beberapa tokoh diatas dalam mengartikan pemberdayaan psikologis yaitu Mayerson lebih membicarakan konsep keyakinan pada individu.

Dari beberapa definisi pemberdayaan psikologis diatas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis adalah peningkatan motivasi intrinsik dalam diri individu yang terwujud dalam empat kognisi yaitu rasa berarti, mampu, menentukan nasib diri dan memiliki pengaruh dalam menentukan sikap yang tepat dan benar terhadap peran kerjanya.

Pada dasarnya dalam Islam para umat atau hamba Allah dianjurkan untuk senantiasa melakukan pemberdayaan dan pengembangan baik dalam

sehingga pada akhirnya ada janji-janji pahala dan kenikmatan serta keindahan surga sebagai harapan.

Niat berbeda dengan maksud, niat bukanlah rencana, tetapi niat adalah alasan seseorang untuk bertindak. Hal ini didasari oleh hadits Nabi SAW, yang berbunyi:

“Dari Amirul Mu’minin, Abi Hafs Umar bin Khattab r.a., dia berkata: saya mendengar Rasulullah bersabda, sesungguhnya setiap perbuatan tergantung niatnya. Dan sesungguhnya setiap orang (akan dibalas) berdasarkan apa yang dia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena (ingin mendapatkan keridhaan) Allah SWT dan Rasul-Nya, maka hijrah-Nya kepada Allah SWT dan Rasul-Nya. Dan siapa yang hijrahnya karena dunia yang dikehendakinya atau karena wanita yang dinikahinya maka hijrahnya (akan bernilai sebagaimana) yang dia niatkan” (HR. Bukhari Muslim).

Dari hadits diatas, dijelaskan bahwa motivasi bisa berupa pendorong yang ada di belakang setiap tindakan. Motivasi juga bisa berupa tujuan yang hendak dicapai. Banyak para ahli motivasi, mengatakan dasar motivasi ialah menghindari apa yang tidak disukai dan mengejar apa yang diinginkan. Namun, dalam Islam bukan hanya sekedar itu, “bertindak karena Allah SWT dan juga untuk Allah SWT”. Jadi, hanya ada satu motivasi yang ada, yaitu Allah. Adapun motivasi lainnya harus dalam rangka “karena dan/atau untuk Allah SWT”.

Motivasi tertinggi adalah karena Allah SWT, yang terakumulasi dalam niat. Jika seseorang melakukan kegiatan tanpa didasari oleh niat karena-Nya, hilanglah motivasinya dan jika manusia kehilangan motivasi, maka perbuatannya akan hampa, tidak memiliki nilai. Sebaliknya jika motivasi ini

selalu hadir dalam dirinya, manusia akan selalu berada dalam ruang lingkup yang utuh karena kegiatannya selalu termotivasi (Sapuri, 2009).

2. Teori Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

Sejarah istilah Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*) muncul sebagai hasil pengembangan konsep Pemberdayaan (*Empowerment*). Konsep *Empowerment* itu sendiri pada awalnya hanya dipahami menggunakan pendekatan manajemen. Sebagai akibatnya, *Empowerment* hanya dimaknai sebagai konsep yang dianggap sama dengan konsep *Delegating* (proses delegasi) maupun *Sharing Power With Subordinates* (berbagi kekuatan dengan bawahan) (Conger & Kanungo, 1988).

Pemahaman tersebut memang mencerminkan orientasi praktis dari konsep *Empowerment*, tetapi hal yang fundamental yaitu fondasi teoritis mengenai konsep *Empowerment* kurang diperhatikan. Sebagai akibatnya, rasionalisasi konsep *Empowerment* pada proses operasional/prakteknya menjadi tidak adekuat (Conger & Kanungo, 1988). Problematika inilah yang membawa Conger & Kanungo (1988) melakukan analisis terhadap konstruk *Empowerment* (Pemberdayaan).

Pada tahun 1988, Conger & Kanungo (1988) berhasil melakukan integrasi terhadap perbedaan pendekatan *Empowerment* yang terjadi dalam literatur manajemen dan psikologi. Konsep *Empowerment* sesungguhnya berasal dari satu “akar” yang sama yaitu konsep “*Power and Control*”. Akan tetapi, konsep “*Power and Control*” tersebut digunakan dengan cara berbeda dalam literatur manajemen dan psikologi. Konsekuensinya, konsep

Empowerment (Pemberdayaan) dapat dipahami dengan dua cara berbeda, yaitu *Empowerment* sebagai konstruk relasional dan *Empowerment* sebagai konstruk motivasional (Conger & Kanungo, 1988).

a. *Empowerment* Sebagai Konstruk Relasional (*Relational Construct*)

Literatur manajemen memberi pemahaman konsep *Empowerment* sebagai konstruk relasional yang berakar dari konsep "*Power and Control*". Oleh karena itu, upaya memahami konsep *Empowerment* sebagai konstruk relasional harus diawali dengan pemahaman konsep "*Power and Control*". Dalam konteks dinamika relasional, konsep "*power*" dimaknai sebagai kekuatan atau kontrol yang dirasa individu ada dalam dirinya dengan takaran yang melebihi orang lain (Conger & Kanungo, 1988).

Sejalan dengan hal tersebut, teori *social-exchange* yang berdasar pada dinamika relasional memberi interpretasi terhadap konsep "*power*" sebagai fungsi ketergantungan dan saling ketergantungan antar individu. Berdasarkan pengertian tersebut, jika individu A lebih bergantung kepada individu B dibandingkan dengan individu B bergantung kepada individu A, maka individu B memiliki *power* melebihi A (Conger & Kanungo, 1988). Bacharach & Lawler (dalam Conger & Kanungo, 1988) menyatakan bahwa pada level interpersonal, "*power*" (kekuatan) yang dimiliki individu dapat bersumber dari posisi atau kedudukan atau jabatan individu, karakteristik personal individu, keahlian/kepakaran individu dan kesempatan yang dimiliki individu untuk mengakses informasi/pengetahuan khusus.

Berdasarkan serangkaian penjelasan diatas, maka konsep “*power*” dalam konteks dinamika relasional dapat dimaknai sebagai kekuatan atau kontrol yang dimiliki seseorang dalam takaran lebih dari orang lain sehingga memunculkan dinamika ketergantungan. Berlandaskan pada makna tersebut, maka konsep *Empowerment* (Pemberdayaan) dimaknai sebagai proses di mana seorang pemimpin berbagi kekuatan (otoritas) dengan bawahannya. Oleh karena itu, dalam literatur manajemen sering dijumpai istilah *delegating authority* pada pembahasan *Empowerment* (Conger & Kanungo, 1988).

Namun, konsep *Empowerment* sebagai konstruk relasional seperti yang dijelaskan di atas memiliki satu kelemahan yaitu tidak memberi perhatian terhadap pengalaman subyektif tentang *Empowerment* dari individu yang menjadi bawahan. Hal ini kemudian memunculkan pertanyaan-pertanyaan : Apakah dengan berbagi otoritas secara otomatis dapat memberdayakan (*empower*) bawahan? Melalui mekanisme psikologis seperti apakah metode partisipatif dan berbagi otoritas mampu membuat bawahan merasakan pengalaman *empowerment*?. Problematika inilah yang kemudian memunculkan pendekatan lain yang melihat *Empowerment* (Pemberdayaan) sebagai konstruk motivasional (Conger & Kanungo, 1988).

b. *Empowerment* Sebagai Konstruk Motivasional

Sama seperti konsep *Empowerment* sebagai konstruk relasional yang telah dijelaskan sebelumnya, konsep *Empowerment* sebagai konstruk motivasional juga berakar dari konsep “*Power and Control*”. Akan tetapi,

Al-qur'an memandang manusia mempunyai potensi positif lebih besar dibanding potensi negatifnya. Surat Al-Baqarah/2:266, mengisyaratkan bahwa manusia lebih mudah untuk berbuat baik daripada berbuat jahat. *Nafs* manusia memperoleh ganjaran dari apa yang diusahakannya dan memperoleh siksa dari apa yang diusahakannya (Mubarok, 2000).

Penjelasan mengenai konsep *power* di atas, telah membawa konsep *Empowerment* (Pemberdayaan) dimaknai dalam konteks motivasional sehingga berbeda dengan konsep *Empowerment* sebagai konstruk relasional. Kamus *Oxford* mendefinisikan kata *empower* sebagai *to enable* (memampukan). Dengan demikian, *Empowerment* (Pemberdayaan) sebagai konstruk motivasional memiliki arti yaitu proses menciptakan kondisi tertentu untuk meningkatkan motivasi individu dalam menyelesaikan tugas dengan cara meningkatkan efikasi diri individu (Conger & Kanungo, 1988).

Penjelasan tersebut menegaskan bahwa konsep *Empowerment* tidak bisa dipandang hanya sebagai proses delegasi (*delegation*) seperti yang dijelaskan dalam literatur manajemen (*Empowerment* sebagai konstruk relasional) (Conger & Kanungo, 1988). Sebaliknya, *Empowerment* (Pemberdayaan) seharusnya dipandang dari sisi psikologis individu sebagai konstruk motivasional. Pada akhirnya, Conger & Kanungo (1988) mendefinisikan *Empowerment* sebagai proses meningkatkan efikasi diri anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang menyebabkan ketidakmampuan dan identifikasi strategi untuk menghapus ketidakmampuan tersebut.

dan mereka sendiri. Intinya adalah tentang kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya.

- b. Mampu (*comptence*) mengacu pada kepercayaan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan keterampilan sehingga mencapai kesuksesan. Kepercayaan bahwa karyawan mampu mengerjakan sesuatu dengan baik, tahu apa yang dikerjakan dan percaya bahwa dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Penentuan nasib sendiri (*self determination*) merepresentasikan tingkatan dimana seseorang merasakan tanggung, perasaan memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur perilaku. Penentuan nasib diri artinya otonomi yang dirasakan karyawan pada pekerjaannya. Dimana karyawan yang berdaya merasa bahwa mereka mempunyai kebebasan, kemandirian dan keleluasaan pada aktivitas kerja mereka.
- d. Akibat (*impact*) diartikan sebagai sejauh mana seseorang dapat mempengaruhi hasil yang strategis, administratif ataupun operasional pada pekerjaan yang dapat memberikan perbedaan. Karyawan yang telah diberdayakan melihat diri mereka sendiri sebagai partisipan yang aktif dalam organisasi, keputusan dan tindakan mereka mempunyai pengaruh. Intinya adalah karyawan merasa pekerjaan mereka memberikan dampak kepada organisasi.

Pendidikan adalah aktivitas dan usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina potensi-potensi pribadinya, yaitu rohani (pikir, karsa, rasa, cipta dan budi nurani). Pendidikan juga berarti lembaga yang bertanggung jawab menetapkan cita-cita (tujuan) pendidikan, isi, sistem dan organisasi pendidikan. Lembaga-lembaga ini meliputi keluarga, sekolah dan masyarakat (Ihsan, 2005).

Pendidikan adalah sesuatu yang universal dan berlangsung terus tak terputus dari generasi ke generasi dimanapun di dunia ini. Sebagai proses pembentukan pribadi, pendidikan diartikan sebagai suatu kegiatan yang sistematis dan sistemik terarah kepada terbentuknya kepribadian peserta didik. Proses pembentukan pribadi meliputi dua sasaran yaitu pembentukan pribadi bagi mereka yang belum dewasa oleh mereka yang sudah dewasa dan bagi yang sudah dewasa atas usaha sendiri (Tirtarahardja dalam Khakim, 2016).

Pengertian pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut : pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan atau latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang (Adhanari, 2005). John Dewey memandang pendidikan sebagai sebuah rekonstruksi atau reorganisasi pengalaman agar lebih bermakna, sehingga pengalaman tersebut dapat mengarahkan pengalaman yang akan didapat berikutnya (Anas, 2009).

Pendidikan adalah proses pengembangan potensi, kemampuan dan kapasitas manusia yang mudah dipengaruhi oleh kebiasaan, kemudian

Bagaimana proses pendidikan itu dilaksanakan sangat menentukan kualitas hasil pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan utama proses pendidikan yaitu terjadinya proses belajar dan pengalaman belajar. Sebab berkembangnya tingkah laku peserta didik sebagai tujuan belajar hanya dimungkinkan oleh adanya pengalaman belajar yang optimal.

Prinsip pendidikan itu mengandung makna bahwa pendidikan lekat dengan diri manusia, karena dengan itu manusia dapat terus menerus meningkatkan kemandiriannya sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat, meningkatkan *self fulfillment* (rasa kepenuhmaknaan) dan terarah kepada aktualisasi diri. Dalam hubungan dengan lingkungan, mereka dapat menyesuaikan diri secara adaptif dan kreatif terhadap tantangan zaman (Tirtarahardja dalam Khakim, 2016).

3. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah tahap pendidikan yang berkelanjutan, yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tingkat kerumitan bahan pengajaran dan cara menyajikan bahan pengajaran. Tingkat pendidikan sekolah terdiri dari pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi (Tirtarahardja dalam Khakim, 2016).

Menurut Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara, 2003) tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Hariandja

Hal ini seperti pada penelitian oleh Kartika Asih (2012) di PT.X disebutkan program pemberdayaan yang telah dilakukan salah satunya adalah berupa pemeliharaan aset-aset sumber daya manusia melalui sistem pengembangan sumber daya manusia yaitu menerapkan budaya organisasi (5R; Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin). Pemberdayaan psikologis melalui penerapan 5R yang diterapkan oleh KPP Pratama Surabaya Rungkut dalam pelaksanaannya akan dipersepsikan oleh masing-masing karyawan.

Persepsi merupakan pengalaman tentang objek peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan (Rakhmad, 2005). Persepsi adalah bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu dari proses penerimaan stimulus melalui panca indera dan diolah melalui proses berpikir di dalam otak untuk kemudian membentuk suatu pemahaman. Persepsi bersifat individual. Kotler & Keller (2007) mengatakan bahwa persepsi sangat beragam antara individu satu dengan yang lain yang mengalami realitas yang sama.

Seseorang dapat memiliki persepsi yang berbeda terhadap objek yang sama. Dengan adanya *individual differences*, maka stimulus yang diterima berupa pemberdayaan psikologis melalui penerapan 5R akan dipersepsi secara berbeda-beda oleh masing-masing karyawan. Ada karyawan yang memiliki persepsi yang positif dan adapula karyawan yang memiliki persepsi yang negatif terhadap pemberdayaan psikologis tersebut. Dalam penelitian Koberg, Le & Koh, Menon & Spreitzer dalam Koesindratmono & Septarini, 2011) terdapat faktor yang mempengaruhi pemberdayaan psikologis.

Penelitian ini mengambil fokus pada faktor tingkat pendidikan dan masa kerja. Dalam Rashkovits & Livne (2013), pendidikan yang tinggi merupakan karakteristik yang diinginkan dari pekerjaan dalam lingkungan kompetitif dan dinamis. Pendidikan juga dianggap sebagai kondisi yang diperlukan untuk bermacam-macam pekerjaan. Penelitian ini mencoba menelaah bagaimana persepsi tentang pemberdayaan psikologis dalam penerapan 5R ditinjau dari tingkat pendidikan yang berbeda dari masing-masing karyawan. Rashkovits & Livne (2013) menjelaskan bahwa tingkat pendidikan akan berpengaruh positif pada kejenuhan dan pemberdayaan psikologis, akan tetapi efek ini dimediasi oleh perilaku pembelajaran di tempat kerja.

Tingkat pendidikan tidak langsung mengarah untuk meningkatkan pemberdayaan psikologis atau menurunkan kejenuhan. Akan tetapi, perilaku pembelajaran memediasi antara tingkat pendidikan yang akan mengakibatkan pemberdayaan psikologis lebih tinggi atau meningkat dan mengurangi kejenuhan (lebih menurun). Hal ini dapat diartikan bahwa dengan menerapkan 5R, karyawan akan merasa terberdaya serta dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam bekerja.

Selanjutnya, Rashkovits & Livne (2013) menjelaskan bahwa tingkat pendidikan memberikan kontribusi tidak hanya untuk tingkat pengetahuan tetapi juga memiliki kelebihan lain seperti yang berkaitan dengan perilaku belajar ditempat kerja yang lebih lanjut berkontribusi meningkatkan keadaan pemberdayaan psikologis karyawan. Jadi, dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka akan semakin tinggi pemberdayaan psikologis.

Begitu sebaliknya, semakin rendah tingkat pendidikan maka semakin rendah pemberdayaan psikologis.

Selain tingkat pendidikan, pemberdayaan psikologis dalam penerapan 5R juga dipengaruhi oleh masa kerja. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Huang (dalam Koesindratmono & Septarini, 2011) 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, sumber daya dan dukungan informasi (dalam Chan, 2008), karena hal itu akan memberikan keyakinan kepada mereka untuk menerima sejumlah tanggung jawab sebagai rasa berdaya dan untuk memperoleh kontrol atas lingkungan kerja (Krackhardt dalam Chan, 2008).

Sedangkan Foster-Fiesman (dalam Huang, 2006) 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 mengidentifikasi bahwa masa kerja berkorelasi negatif dengan pemberdayaan psikologis karyawan.

Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Dickson & Lorenz (dalam Koesindratmono & Septarini, 2011) 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*. Dari paparan tersebut, muncullah suatu

pertanyaan yaitu bagaimana persepsi tentang pemberdayaan psikologis jika ditinjau dari masa kerja yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Dari penjelasan diatas terkait dengan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari tingkat pendidikan dan masa kerja, peneliti berpendapat bahwa tingkat pendidikan seorang individu atau karyawan memiliki pengaruh dengan pemberdayaan psikologis. Tingkat pendidikan dapat memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kondisi psikis karyawan karena tingkat pendidikan akan memberi pengalaman cara bekerja yang kritis, mengikuti perkembangan dunia dan kemajuan-kemajuannya serta menghargai dan mempergunakan arti lingkungan, khususnya lingkungan pekerjaan.

Hal ini diharapkan karyawan dengan tingkat pendidikan yang baik atau matang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh kepada perusahaan atau tempat kerja sebagai bagian dari pengabdian yang sesuai dengan sifat pengetahuan dan tujuan pendidikan yang tinggi. Begitu juga dengan masa kerja yang juga berpengaruh dengan pemberdayaan psikologis pada karyawan. Masa kerja diartikan sebagai lamanya waktu perjalanan seorang pekerja atau karyawan guna menyumbangkan tenaga dan daya pikir yang dimiliki kepada perusahaan tertentu.

Semakin tinggi masa kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula pemberdayaan psikologisnya dan begitu sebaliknya semakin rendah masa kerja seseorang maka akan semakin rendah pula pemberdayaan psikologis yang dirasakan. Dengan demikian kedua faktor individual ini, diindikasikan sama-sama memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.

sedikitnya data dan 3) besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti untuk penelitian yang risikonya besar maka sampelnya lebih besar, hasilnya juga akan lebih besar. Oleh karena besarnya subjek dalam penelitian ini kurang dari 100, maka peneliti menggunakan keseluruhan dari subjek penelitian yang ada yaitu berjumlah 92 orang.

3. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel ini biasanya didasarkan oleh pertimbangan tertentu, misalnya keterbatasan waktu, tenaga dan biaya sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Hal ini dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Teknik yang akan dilakukan di lapangan adalah dengan mendapatkan data responden dari pihak instansi terkait, kemudian peneliti mulai membagikan instrumen penelitian kepada responden sesuai dengan data dari instansi dalam jangka waktu yang telah ditentukan sesuai dengan banyaknya jumlah sampel yang diambil.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diteliti. Teknik yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala yang

Dari hasil tabel diatas diperoleh nilai signifikansi skala persepsi tentang pemberdayaan psikologis berdasarkan masa kerja sebesar $0,166 > 0,05$. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa data tersebut memiliki varians populasi yang sama/identik.

Dari kedua uji homogenitas diatas, dapat disimpulkan bahwa skala persepsi tentang pemberdayaan psikologis tidak memiliki varians populasi yang sama/identik. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi berdasarkan tingkat pendidikan $< 0,05$ (sig = 0,040) dan nilai signifikansi berdasarkan masa kerja $> 0,05$ (sig = 0,166).

Berdasarkan hasil uji prasyarat data yang dilakukan melalui uji normalitas sebaran skala persepsi tentang pemberdayaan psikologis menunjukkan data tidak berdistribusi normal, sedang pada uji homogenitas menunjukkan varians populasi tidak sama (berbeda). Hal ini berarti bahwa skala tersebut tidak dapat dianalisis menggunakan *Two-Way* Anova, disebabkan karena tidak memenuhi persyaratan menggunakan analisis parametrik. Dengan demikian, dalam penelitian ini akan digunakan analisis non-parametrik yaitu uji *Kruskal-Wallis*.

D. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis statistik yaitu uji *Kruskal-Wallis* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) for windows versi 16.00. Taraf signifikansi yang digunakan adalah sebesar 5% atau 0,05. Adapun hasil uji *Kruskal-Wallis* sebagai berikut:

Berdasarkan hasil tabel diatas, didapatkan taraf signifikansi sebesar 0,554 > 0,05, artinya hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari masa kerja ditolak.

Dengan demikian, kedua uji hipotesis diatas dengan menggunakan uji *Kruskal-Wallis* sama-sama menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis baik ditinjau dari tingkat pendidikan maupun masa kerja dibuktikan dengan taraf signifikansi > 0,05.

E. Pembahasan

Berdasarkan uji prasyarat yang telah dilakukan menunjukkan hasil yaitu data tidak berdistribusi normal dan tidak memiliki varians yang sama (berbeda). Hal ini berarti data yang akan dipakai untuk uji hipotesis tidak memenuhi persyaratan analisis statistik parametrik, oleh karena itu akan digunakan analisis statistik non-parametrik yaitu dengan menggunakan uji *Kruskal-Wallis*. Hasil uji analisis *Kruskal-Wallis* menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari tingkat pendidikan dan masa kerja pada karyawan KPP Pratama Surabaya Rungkut.

Hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari tingkat pendidikan ditolak. Ini artinya tidak terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari tingkat pendidikan, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,536 > 0,05. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Raskhovits & Livne (2013) yang menunjukkan bahwa dorongan untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi mungkin tidak hanya menghasilkan

banyak perilaku belajar, akan tetapi juga membantu dalam memberdayakan individu. Adanya dorongan langsung untuk terlibat dalam perilaku belajar di tempat kerja dimungkinkan akan dapat mencapai hasil-hasil psikologis yang salah satunya adalah pemberdayaan psikologis.

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari tingkat pendidikan didukung oleh penelitian yang dilakukan Mario (2010), dijelaskan bahwa tingkat pendidikan tidak terdapat perbedaan secara signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Ini artinya pemberdayaan yang dirasakan oleh masing-masing karyawan menggambarkan bahwa apapun pendidikan mereka, mereka merasakan hal yang sama yaitu merasa diri mereka telah diberdayakan. Zimmerman (1995) pemberian tugas pemberdayaan dimungkinkan mencakup kesempatan untuk mengembangkan dan melatih keterampilan yaitu untuk belajar tentang pengembangan dan pengelolaan sumber daya, bekerja sama dengan orang lain untuk tujuan bersama, memperluas jaringan sosial serta untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan.

Pemberdayaan psikologis dalam penerapan 5R yang diterapkan oleh KPP Pratama Surabaya Rungkut secara serempak dalam satu waktu dipersepsikan atau diinterpretasikan oleh karyawan yaitu menunjukkan sikap kerja sama antar semua unit kerja baik mulai dari atasan sampai dengan bawahan. Seperti contoh Kelly (dalam Zimmerman, 1995) menjelaskan beberapa langkah untuk membantu anggota masyarakat mengambil peran aktif dalam program yang mempengaruhi kehidupan mereka termasuk keterlibatan dalam menentukan masalah,

mengembangkan program yang relevan, menerapkan program dan mengevaluasi proses serta hasilnya, ia menyebut hal ini sebagai proses tindakan partisipatif.

Dalam proses tindakan partisipatif, anggota menjadi koordinator dalam pengembangan dan evaluasi sebuah program dan memberi kesempatan bagi anggota untuk bekerja sama dalam memecahkan masalah, mengembangkan keterampilan, menjadi sangat sadar akan lingkungan sosiopolitik serta menciptakan dukungan satu sama lain. Proses tindakan partisipatif ini bertujuan untuk membantu anggota mengembangkan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kualitas hidup dan dapat mempengaruhi kebijakan yang relevan. Selain itu, proses tindakan partisipatif ini juga merupakan cara untuk menciptakan perubahan sosial dalam membantu membangun anggota yang kompeten sehingga pemberdayaan terhadap anggota dapat meningkat.

Untuk meningkatkan kesadaran akan lingkungan kerja di KPP Pratama Surabaya Rungkut, penerapan 5R tidak hanya sekadar melaksanakan secara bersama (serempak) akan tetapi ada sistem penilaian bagi semua pegawai yang dilakukan dengan tujuan agar mengetahui kinerja (*performance*) dari masing-masing pegawai apakah pegawai sudah melaksanakan tugas sesuai aturan dengan baik atau tidak. Ini artinya, persepsi tentang pemberdayaan psikologis melalui penerapan 5R yaitu untuk menciptakan perubahan dalam membangun anggota yang kompeten di lingkungan kerja.

Seperti contoh berdasar hasil wawancara dengan penanggung jawab kegiatan 5R, yang menyatakan bahwa diharapkan setiap hari pegawai dapat menjaga dan memelihara ruang kerja secara berkelanjutan agar supaya dapat

mengurangi kebiasaan rusuh (komproh) dan mendukung kegiatan-kegiatan setelah dilakukannya kegiatan 5R yang dilakukan secara bersama-sama dalam satu waktu seperti petugas *cleaning service* yang tidak sampai membersihkan dan merapikan berkas-berkas khusus milik pegawai. Juga dengan penerapan 5R yang dilakukan secara serempak tersebut bisa dapat lebih terlihat hasilnya dibandingkan dengan jika dilakukan sendiri (perseorangan), ini mengingat bahwa setiap individu itu pada hakikatnya berbeda. Serta akan menambah keakraban antar pegawai sehingga kemudahan-kemudahan dalam bekerja akan dapat tercapai dengan baik.

Selanjutnya, hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari masa kerja ditolak. Ini artinya tidak terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari masa kerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,554 > 0,05$. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesindratmono & Septarini (2011) yang menunjukkan ada korelasi positif antara masa kerja dengan pemberdayaan psikologis yang artinya bahwa peningkatan masa kerja berasosiasi dengan meningkatnya pemberdayaan psikologis. Begitu sebaliknya, masa kerja yang lebih pendek cenderung akan memiliki pemberdayaan psikologis yang rendah pula. Semakin tinggi (lama) individu bekerja akan semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang dirasakan, sehingga produktivitas dan efektivitas dapat berjalan dengan baik dan begitu sebaliknya individu yang memiliki masa kerja rendah akan kurang merasakan pemberdayaan psikologis.

Juga tidak sesuai dengan hasil penelitian oleh Seibert, Wang & Courtright (2011) yang menunjukkan bahwa masa kerja berhubungan positif dengan

pemberdayaan psikologis. Diharapkan beberapa karakteristik individu akan memiliki asosiasi positif dengan pemberdayaan psikologis, karena individu mencerminkan tingkat pengetahuan, keterampilan atau pengalaman yang akan dibawa dalam pekerjaannya. Seperti contoh; tingkat pendidikan, usia dan masa kerja adalah variabel *human capital* yang bisa mencerminkan kemampuan produktif seseorang (Bekcer dalam Seibert, Wang & Courtright, 2011).

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari masa kerja didukung oleh penelitian yang dilakukan Faulkner & Laschinger (dalam Theron, 2010), dijelaskan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja dan pemberdayaan psikologis. Ini dikarenakan bahwa karyawan yang diberi akses pada struktur pemberdayaan di tempat kerja umumnya memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka, sehingga individu memiliki perasaan akan pemberdayaan secara pribadi dan rasa hormat. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa penerapan 5R di KPP Pratama Surabaya Rungkut yang diterapkan secara serempak menjadikan pegawai memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan, oleh karenanya pegawai merasa terberdaya secara pribadi dan menjunjung tinggi rasa hormat terhadap pekerjaan yang selama ini digelutinya.

Terakhir, hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari tingkat pendidikan dan masa kerja ditolak. Ini artinya tidak terdapat perbedaan persepsi tentang pemberdayaan psikologis ditinjau dari tingkat pendidikan dan masa kerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi berdasarkan tingkat pendidikan sebesar 0,536

$> 0,05$ dan nilai signifikansi berdasarkan masa kerja sebesar $0,554 > 0,05$. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Faulkner & Lashchinger (dalam Teron, 2010) yang juga menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan masa kerja tidak ada hubungan dengan pemberdayaan psikologis. Juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Ambad (2012) yang menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan masa kerja tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional. Hal ini disebabkan karena pendapat responden yang sama terlepas dari tingkat pendidikan dan masa kerja individu dengan organisasi saat ini.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penerapan 5R yang dilakukan secara serempak menunjukkan adanya tingkat pendidikan dan masa kerja yang dimiliki pegawai KPP Pratama Surabaya Rungkut tidak memberikan pengaruh yang positif pada pemberdayaan psikologis.

Selanjutnya, hasil analisis deskriptif statistik diperoleh nilai *mean*, *minimum* dan *maximum* yang sama yaitu sebesar 78,245 untuk nilai *mean*, nilai *minimum* 61 dan *maximum* 96. Hal ini berarti bahwa persepsi tentang pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan baik ditinjau dari tingkat pendidikan dan masa kerja adalah sama. Penerapan 5R yang dilakukan secara serempak oleh KPP Pratama Surabaya Rungkut mampu membawa pengaruh bagi masing-masing pegawai agar supaya selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kementerian keuangan sebagai dukungan (motivasi) dalam melaksanakan tugas terkait teknis perpajakan. Kegiatan diluar teknis perpajakan diharapkan mampu

mendukung pegawai agar senantiasa menjaga produktivitas dan efektivitas pada saat bekerja setiap harinya.

Spreitzer (1995) memberikan beberapa asumsi yang menjadi karakteristik dari pemberdayaan psikologis. Pertama, pemberdayaan psikologis bukanlah sebuah karakter kepribadian, melainkan sekumpulan kognisi yang dibentuk oleh lingkungan kerjanya. Oleh karena itu level pemberdayaan psikologis tidaklah konstan tetapi bersifat naik turun. Kedua, pemberdayaan psikologis merupakan variabel yang kontinu, artinya seseorang tidak dapat dikatakan sebagai individu yang memiliki atau tidak memiliki pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi atau lebih rendah. Ketiga, pemberdayaan psikologis bukanlah konstruk umum yang bisa digeneralisasikan ke seluruh domain kehidupan, melainkan harus pada domain pekerjaan. Pemberdayaan psikologis baru dapat dirasakan jika seseorang merasakan keempat dimensi pemberdayaan psikologis. Jika satu dimensi hilang maka pengalaman pemberdayaan psikologis akan menjadi terbatas.

Dalam Rappaport & Seidman (2000) dijelaskan bahwa partisipasi, kontrol dan kesadaran kritis merupakan aspek terpenting dalam pemberdayaan. Pada tingkat analisis individu, faktor-faktor tersebut mencakup keyakinan akan kemampuan seseorang untuk menggunakan kontrol (komponen intrapersonal), keterlibatan dalam pengambilan keputusan (komponen perilaku) dan pemahaman tentang agen penyebab (komponen interaksional). Sedang pada tingkat analisis organisasi, faktor-faktor ini mengacu pada pengaturan yang memberi kesempatan kepada individu untuk menggunakan kontrol dan efektivitas organisasi dalam pemberian layanan dan proses kebijakan. Kegiatan 5R mampu menunjukkan hasil

yang efektif, tingkat pendidikan yang bermacam-macam serta memiliki masa kerja yang berbeda tidak menjadi penghalang atau penentu faktor ketidakefektivan individu untuk berkarir. Keadaan demikian mampu menghasilkan satu tekad tujuan yaitu mewujudkan visi misi perusahaan sehingga individu mampu menunjukkan kinerja yang maksimal.

Empowerment merupakan sebuah orientasi nilai untuk bekerja di masyarakat dan model teoritis untuk memahami proses dan konsekuensi dari upaya untuk melakukan kontrol dan membawa pengaruh atas keputusan-keputusan yang mempengaruhi kehidupan seseorang, fungsi organisasi dan kualitas hidup bermasyarakat (Perkins & Zimmennan, 1995; Rappaport, 1981; Zimmennan & Warschausky, 1998). Nilai orientasi *empowerment* menunjukkan kepada tujuan, bertujuan dan strategi untuk mengimplementasikan perubahan. Pemberdayaan dapat dilihat sebagai suatu proses di mana individu belajar untuk melihat korespondensi lebih dekat antara tujuan individu dan merasakan bagaimana individu mencapai tujuan tersebut serta hubungan antara upaya individu dan hasil yang diperoleh (Mechanic, 1991).

Persepsi pemberdayaan psikologis melalui kegiatan penerapan 5R sebagai salah satu program budaya kementerian keuangan daripada program ICV (*Internal Corporate Value*) dapat dikatakan mampu menjadi tolok ukur keberhasilan individu dalam bekerja / berkarir. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Ariani (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan komitmen karier. Berdasarkan hasil wawancara dengan penanggung jawab kegiatan 5R di KPP Pratama

Surabaya Rungkut 05 Oktober 2017, dikatakan bahwa adanya sistem penilaian bagi seluruh pegawai yang dinilai oleh atasan, teman sejawat dan bawahan akan membawa pengaruh pada nilai kinerja (*performance*) bagi masing-masing pegawai untuk nantinya dijadikan acuan bagi individu untuk bisa naik jabatan, gaji atau dengan jabatan dan gaji yang tetap, itu semua tergantung bagaimana kinerja pegawai yang terlihat pada saat bekerja.

Empowerment dipandang sebagai proses: mekanisme dimana individu, organisasi dan masyarakat memperoleh kesejahteraan hidup. Pemberdayaan dimungkinkan juga termasuk proses organisasi dan struktur yang meningkatkan partisipasi anggota dan meningkatkan efektivitas organisasi untuk pencapaian tujuan (Rappaport & Seidman, 2000). Penerapan 5R mampu membawa hasil *empowerment* yang mengacu pada operasionalisasi sehingga individu dapat mempelajari konsekuensi dari upaya yang dilakukan organisasi untuk mendapatkan kontrol yang lebih besar atau efek dari intervensi yang dirancang untuk memberdayakan anggota dalam organisasi.

Mekanisme pemberdayaan meliputi kompetensi individu dan perilaku proaktif, sistem *helping* alam dan efektivitas organisasi serta kompetensi masyarakat dan akses kepada sumber daya. Individu, organisasi dan pemberdayaan masyarakat saling bergantung dan menjadi penyebab atau konsekuensi satu sama lain. Orang yang diberdayakan adalah dasar untuk mengembangkan tanggung jawab serta partisipasi pada organisasi. Sulit untuk membayangkan sebuah pemberdayaan masyarakat atau organisasi tanpa individu dikenalkan terlebih dahulu apa itu proses pemberdayaan.

Seperti contoh sebuah kesadaran kritis dapat membantu mengetahui kapan seseorang terlibat dalam konflik dan kapan seseorang harus menghindarinya serta kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengolah sumber daya dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kieffer, dalam Rappaport & Seidman, 2000). Dengan demikian, orang yang diberdayakan mungkin diharapkan untuk menunjukkan rasa kontrol pribadi, kesadaran kritis terhadap lingkungan dan sikap yang diperlukan untuk melakukan kontrol.

Selanjutnya penelitian oleh Spreitzer, De Janasz & Quinn (1999) tentang *empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership*, menunjukkan bahwa supervisor yang lebih terberdaya akan terlihat oleh bawahan sebagai seorang pemimpin yang lebih inovatif serta dapat mempengaruhi kepemimpinan dan memberikan inspirasi bagi bawahan. Adanya sosok seorang pemimpin (supervisor) diharapkan mampu mempengaruhi anggota dan dapat menghasilkan anggota yang lebih kompeten dan terberdaya guna mewujudkan visi misi organisasi. Mayerson (dalam Fadhila, 2012) menjelaskan bahwa anggota yang merasa lebih kompeten tentang kemampuan mereka dan berhasil diberdayakan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan, akan lebih berkomitmen untuk organisasi, memiliki niat yang lebih rendah untuk berhenti dari organisasi serta mampu menunjukkan kinerja yang lebih positif.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Harmoko & Sulistyono (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja/prestasi atlet. Akan tetapi, diketahui bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang artinya bahwa apabila

kepemimpinan etis dilaksanakan dengan baik, maka kepuasan kerja juga akan meningkat pada atlet PLPP Sulawesi Tenggara. Dan selanjutnya, diketahui adanya pengaruh yang signifikan pemberdayaan psikologi terhadap kinerja anggota (atlet). Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik pemberdayaan psikologi terhadap anggota (atlet), maka kinerja atlet dapat meningkat. Juga diketahui adanya pengaruh signifikan pemberdayaan psikologi terhadap kepuasan kerja yang artinya bahwa semakin baik pemberdayaan psikologi yang dilakukan oleh pengurus PPLP terhadap atlet, maka kepuasan kerja atlet dapat meningkat pula. Terakhir juga diketahui adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja/prestasi atlet. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan, maka kinerja/prestasi atlet semakin meningkat.

Penelitian yang disusun oleh Sukrajap (2016) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para karyawan. Juga diterima bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit. Diketahui bahwa variabel pemberdayaan psikologis memang layak menjadi variabel mediator, karena justru memperkuat hubungan antara variabel independen (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja). Akan tetapi, diterima sebagian bahwa variabel mediasi (pemberdayaan psikologi) hanya mempunyai pengaruh sebagian saja

terhadap komitmen organisasi. Karena diindikasikan ada variabel lain (variabel di luar penelitian ini) yang ikut mempengaruhi komitmen organisasi.

Didukung oleh penelitian oleh Gunawan & Viyanita (2012) akan tetapi mengambil fokus pada pemberdayaan psikologis: hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologi mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Dan juga pemberdayaan psikologi mempunyai hubungan positif terhadap komitmen afektif. Jadi dapat disimpulkan bahwa adanya dukungan dari seorang pemimpin yang lebih terberdaya akan dapat mempengaruhi sebuah kepemimpinan dan memberikan inspirasi bagi bawahan serta proses pemberdayaan yang dilakukan akan dapat mencapai hasil yang maksimal / sesuai dengan yang diharapkan.

Penerapan 5R yang dilaksanakan secara serempak dalam satu waktu di KPP Pratama Surabaya Rungkut, secara teknis pelaksanaannya dipegang oleh pegawai yang dipilih/ditunjuk sebagai penanggung jawab pelaksanaan 5R. Artinya ada peran atau dukungan dari seorang pemimpin yang lebih terberdaya, lebih inovatif serta dapat mempengaruhi kepemimpinan dan memberikan inspirasi bagi bawahan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa anggota akan merasa lebih kompeten dan terberdaya sehingga mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan, lebih berkomitmen untuk organisasi, memiliki niat yang lebih rendah untuk berhenti dari organisasi serta mampu menunjukkan kinerja yang lebih positif. Oleh karenanya produktivitas dan efektivitas dalam bekerja dapat terwujud dengan baik sesuai yang diharapkan oleh sebuah organisasi.

- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Fadhila, A. (2012). Pengaruh Peningkatan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Melalui Pelatihan *Appreciative Inquiry For Adaptive Change*. Tesis. Program Studi Magister Terapan SDM Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Depok.
- Gunawan, A. W., & Viyanita, O. (2012). Pemberdayaan Psikologi : Hubungannya dengan kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Media Riset Bisnis & Manajemen*. Vol. 12 No. 1.
- Hadi, S. (2000). *Metodologi Research*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Hariandja, & Marihot T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hariyanto. (2014). Persepsi Masyarakat Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat Pemerintah Kabupaten Gunungkidul Diy. *Skrpsi*. Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Harmoko & Sulistyono, H. (2014). Peran Kepemimpinan Etis Dan Pemberdayaan Psikologi Terhadap Kepuasan Untuk Meningkatkan Kinerja Atlet Pplp Sulawesi Tenggara. *Jurnal EKOBIS*. Vol. 15 No.2.
- Harold J, L. (1978). *Psikologi Manajemen*. edisi ke empat alih bahasa oleh Muslichah Zarkasi. Jakarta: Erlangga.
- Hersey, P., & K. Blanchard. (1982). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- http://id.m.wikipedia.org/wiki/Kantor_Pelayanan_Pajak. Diunduh pada tanggal 14 Oktober 2017.
- http://id.m.wikipedia.org/wiki/Tenaga_Kerja_Indonesia. Diunduh pada tanggal 13 April 2017.
- 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 Pasific J. Manage*. Vol. 23: 345-357.
- Ihsan, F. (2005). *Dasar-Dasar Kependidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ismanto. (2007). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Aliyah (MA) di Kudus. *Thesis*. Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Jamaludin, E. (2014). Perbedaan Lama Waktu Pencarian Peralatan Tangan Sebelum dan Sesudah Penerapan Metode 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) Pada Bengkel Umum Sepeda Motor Di Kecamatan Ungaran Barat. *Skripsi*. Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Ilmu Keolahragaan UNNES.
- Kartika Asih, D. (2012). Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Greentex Indonesia Utama. *Skripsi*. Binus University, DKI Jakarta, Indonesia.
- Kelly, H. (1972). *Attribution in sosial interaction, Attribution, Morristown, NJ: General Learning Press.*
- Khakim, R. (2016). Hubungan Antara Umur, Tingkat Pendidikan, Masa Berkendara dan Pengetahuan Dengan Perilaku Safety Riding (Studi pada Pengendara Ojek Sepeda Motor di Kelurahan Kedungmundu Kota Semarang). *Skripsi*. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Muhammadiyah Semarang.
- Koesindratmono, F., & Septarini, B. G. (2011). Hubungan antara Masa Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). *Jurnal INSAN*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya. Vol. 13 No. 01.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2007). *Manajemen Pemasaran. Edisi 12. Jilid I*. Jakarta: Indeks.
- Kurniawati, I. D. (2014). Masa Kerja dengan *Job Engagement* pada Karyawan. *Jurnal Psikologi Terapan*. Vol. 02, No. 02, ISSN: 2301-8267.
- Liche, S. (2006). Pengaruh masa kerja, trait kepribadian, kepuasan kerja dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia. *Makara, Sosial Humaniora*, 10, (2), 88-97.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior, Seventh Edition, International Edition*. New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Makhsus. (2013). Persepsi Masyarakat Tentang Pentingnya Pendidikan Formal 12 Tahun (Studi Kasus Kampung Pejamuran, Desa Pasilian, Kecamatan Kronjo, Kabupaten Tangerang). *Skripsi*. Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mario, R. H. (2010). Analisis Pengaruh Pemberdayaan Struktural dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Di PT. X, Jakarta). *Skripsi*. Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor Bogor.

- Mechanic, D. (1991, February). *Adolescents at risk: New directions*. Paper presented at the Seventh Annual Conference on Health Policy, Cornell University Medical College.
- Mubarok, A. (2000). *Solusi Krisis Keruhanian Manusia Modern, Jiwa dalam Al-qur'an*. Cetakan I. Jakarta Selatan: Paramadina.
- Muhid, A. (2012). *Analisis Statistik*. Surabaya: Zifatama Publishing dan LEMLIT IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Nasution, R. D. A. (2014). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region I Medan. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan.
- Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. An introduction to a special issue. *American Journal of Community Psychology*, 23, 569-579.
- Rappaport, J. (1981) In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.
- Rappaport, J., & Seidman, E. (2000). *Handbook of Community Psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher.
- Rashkovits, A., & Livne, Y. (2013). The Effect of Education Level on Psychological Empowerment and Burnout-The Mediating Role of Workplace Learning Behaviors. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. Vol. 7 No. 6.
- Robbins, S. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid I*. Jakarta: Prenhalind.
- Robbins, S. (2007). *Perilaku organisasi buku 1*. Jakarta: salemba Empat.
- Rohman, S., Helianty, Y., & Yuniar. (2014). Evaluasi Penerapan Metode 5R dalam Peningkatan Produktivitas Pembuatan Radiator Body Protector (Studi Kasus di PT. Alba Unggul Metal). *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*. ISSN:2338-5081. No. 04. Vo. 02.
- Sadurasman, E. (2004). *Pemberdayaan : Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan*. Yogyakarta: Fokus Ekonomi.
- Sapuri, R. (2009). *Psikologi Islam (Tuntunan Jiwa Manusia Modern)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S, H. (2011). Antecedents and Consequens of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, No. 5, 981–1003.
- Setiadi, B. N., Matindas, R. W., & Chairy, L. S. (1998). *Pedoman penulisan skripsi psikologi*. Jakarta: LPSP3-UI.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal*. 38(5), pp.1442–1465.
- Spreitzer, G. M., De Janaza, S.C., & Quinn, R.E. (1999). Empowerment to Lead: the Role of Psychological empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*. 20, 511-526.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sukrajap, M. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dengan Dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis. *Jurnal Psikologi*. Vol. 12 No. 22-45. P-ISSN: 1858-3970, E-ISSN: 2557-4694.
- Theron, C, J. (2010). The Impact of Psychological Empowerment and Job Satisfaction on Organizational Commitment Amongst Employees in a Multi-Nasional Organization. *Mini-Thesis*. The Degree of Magister Commercii in The Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A . (1990). “Cognitive Elements of Empowerment : An, Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. Vol. 15, pp. 666-681.
- Waluyo, P. (2011). Analisis Penerapan Program K3/5R di PT. X dengan Pendekatan Standar OHSAS 18001 dan Statistik Tes U Mann-Whitney Serta Pengaruhnya pada Produktivitas Karyawan. *Jurnal Standarisasi* Vol. 13, No. 3.
- Winardi. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment : Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 23 No. 5.
- Zimmerman, M. A., & Warschausky, S. (1998). Empowerment theory for rehabilitation research: Conceptual and methodological issues. *Rehabilitation Psychology*, 43(1), 3-16.