

Vol. III No.1/Mei/2011

ISSN: 2085-8426

# JURNAL SAINS MANAJEMEN & AKUNTANSI



Lembaga Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat  
STIE STAN INDONESIA MANDIRI Bandung

Evolusi Konsep Komitmen Organisasional (1)  
: Pendekatan Keperilakuan.  
**Ivan A. Setiawan & Chairuddin.**

Pengaruh Komitmen Organisasional dan Komitmen Profesional  
terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan  
Motivasi sebagai Variabel Intervening.  
**Tata Tarwan.**

Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Intensi Pembelian Ulang  
di Toko Buku Gramedia Merdeka Bandung.  
**Nur Hayati.**

Pengaruh *Role Conflict*, *Role Ambiguity*, dan *Work Overload*  
terhadap Kinerja.  
**Novi Rukhviyanti.**

Konsep Pemberdayaan Motivasional Kognitif.  
**Akmala Hadita.**

Manajemen Laba sebagai Respon Perubahan  
Tarif Pajak Penghasilan Badan.  
**Ferdiansyah.**



# **DEWAN EDITOR**

## **JURNAL SAINS MANAJEMEN DAN AKUNTANSI**

---

---

Penanggung Jawab  
Dr. Eng. Januari Ritonga, M.Eng., Sc.

Editor in Chief  
Dr. Ivan Aries Setiawan, MM.

Managing Editor  
Ferdiansyah, S.E. M.Ak.

### Editorial Board

AndryWiryanto, SE., MSi (STIE STAN Indonesi Mandiri)  
Dr. Dedi Supardi, MSi., Akt (Universitas. Sangga Buana)  
Dr. Pahlawan Sagala, MSc (Lembaga Elektronika Nasional)  
Dr. Atang Hernawan, M.Si. (Universitas Pasundan)  
Chairuddin, Ir., MM., MT (STIE STAN Indonesi Mandiri)  
Eka Setia Jatnika, SE., MSi (Institut Manajemen Koperasi Indonesia)  
Evan Jaelani, ST, MM (STIE STAN Indonesi Mandiri)  
Hj. Nurhayati, SE., MSi (STAN Indonesi Mandiri)  
Leni Susanti, SE., MSi (STIE STAN Indonesi Mandiri)  
Tatang Kusmayadi, SE., MSi (STIE STAN Indonesia Mandiri)

### KEBIJAKAN EDITORIAL

Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi (JSMA) diterbitkan oleh LPPM STIE STAN Indonesia Mandiri secara berkala dua kali per tahun. Lingkup riset manajemen dan akuntansi yang dimuat dalam JSMA antara lain meliputi bidang-bidang manajemen, akuntansi, dan ekonomi. JSMA menerima kiriman artikel hasil riset teoritis dan empiris. Editor dapat menyingkat dan memperbaiki tulisan tanpa mengubah maksud dan isinya. Selain dalam bentuk fisik (buku), artikel juga didistribusikan melalui internet.

Artikel dikirim ke editor JSMA dengan alamat :

Dr. Ivan A. Setiawan, MM. (Editor in Chief)  
Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi  
LPPM STIE STAN Indonesia Mandiri  
Jl. Jakarta 79 Bandung, Kode Pos 40272  
Telp. 022-7208180, 022-7272672; Fax. 022-7271693  
e-mail: ivan\_as@yahoo.co.id



Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi  
Vol. III No. 1 Mei 2011

# JURNAL SAINS MANAJEMEN DAN AKUNTANSI ( J S M A )

---

---

Vol. III No. 1 / Mei / 2011

ISSN : 2085-8426

## DAFTAR ISI

	Hal.
Evolusi Konsep Komitmen Organisasional (1) : Pendekatan Keperilakuan <b>Ivan A. Setiawan &amp; Chairuddin</b>	1
Pengaruh Komitmen Organisasional dan Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening <b>Tata Tarwan</b>	16
Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Intensi Pembelian Ulang di Toko Buku Gramedia Merdeka Bandung <b>Nur Hayati</b>	28
Pengaruh <i>Role Conflict</i> , <i>Role Ambiguity</i> , dan <i>Work Overload</i> terhadap Kinerja <b>Novi Rukhviyanti</b>	44
Konsep Pemberdayaan Motivasional Kognitif <b>Akmala Hadita</b>	57
Manajemen Laba sebagai Respon Perubahan Tarif Pajak Penghasilan Badan <b>Ferdiansyah</b>	73

## KONSEP PEMBERDAYAAN MOTIVASIONAL KOGNITIF

Akmala Hadita

### ABSTRAK

Secara konseptual, pemberdayaan bisa dipahami melalui dua pendekatan. Pendekatan pertama memandang pemberdayaan sebagai konsep pembagian atau pendelegasian kekuasaan. Konsep ini berakar dari konsep partisipasi. Para peneliti merasa tidak puas dengan pendekatan ini karena konsep pemberdayaan berbasis kekuasaan memiliki sejumlah kelemahan. Sebagai respon, muncul pendekatan kedua yang memandang pemberdayaan sebagai motivasional kognitif. Pemberdayaan jenis ini berlangsung secara internal pada diri pegawai. Pemberdayaan sebagai konsep motivasional kognitif pada mulanya berdimensi tunggal, dan dalam perkembangannya peneliti membagi pemberdayaan ke dalam 4 dimensi yaitu *meaning*, *choice*, *competence*, dan *impact*.

**Kata Kunci** : *empowerment*, pemberdayaan motivational kognitif, *meaning*, *choice*, *competence*, dan *impact*.

### I. PENDAHULUAN

Pemberdayaan (*empowerment*) dapat dipahami berdasarkan dua sisi, yaitu makro dan mikro. Pada sisi makro, pemberdayaan berkenaan dengan konstruk yang mengaitkan kekuatan dan kompetensi individual, sistem bantuan ilmiah, dan perilaku proaktif terhadap kebijakan sosial dan perubahan sosial (Perkins dan Zimmerman, 1995). Pada sisi mikro, pemberdayaan berkenaan dengan aspek keperilakuan individu dalam organisasi.

Literatur keorganisasian mengenal dua pendekatan terhadap pemberdayaan yaitu pendekatan kekuasaan dan pendekatan psikologi. Pendekatan pertama berakar dari konsep partisipasi yang berbasis pada kekuasaan. Pendekatan kedua berakar dari aspek internal (motivasi) individu. Kedua pendekatan ini bersumber dari *Scientific Management Movement* yang dipelopori oleh Taylor dan koleganya serta warisan Elton Mayo dan koleganya yang berasal *The Human Relations School*.

Revolusi industri yang terjadi pada abad 19 membawa banyak perubahan dalam pengelolaan organisasi. Manusia (pegawai) ditempatkan sebagai objek, dimana proses kerja tidak lagi dikendalikan oleh pegawai dengan keterampilan tinggi; manajer dan mesin-mesin mengambil alih pekerjaan mereka. Pegawai menjadi bagian dari organisasi

yang besar, dimana pegawai individu dan kontribusinya menjadi objek. Manajemen menyatakan dengan tegas pada pegawai mengenai apa dan bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan. Organisasi semakin besar sehingga membutuhkan birokrasi. Model organisasi dapat digambarkan sebagai struktur piramida. Mayoritas kekuasaan (*power*) terletak pada sebagian kecil ujung atas piramida. Derajat kekuasaan semakin berkurang sejalan dengan membesarnya birokrasi, dan akhirnya derajat kekuasaan benar-benar hilang pada bagian bawah struktur piramida dimana sebagian besar pegawai berada.

Pada tahun 1920an, ide-ide F.W. Taylor, mengenai pemecahan pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil dan memutuskan metode terbaik dalam melaksanakan pekerjaan tersebut memperoleh penerimaan yang luas. Berdasarkan ide-ide tersebut, para pegawai memiliki sedikit pilihan karena adanya pemisahan konsepsi dan eksekusi pekerjaan, dan kemampuan otak berada pada tangan manajemen. Sementara manajemen ilmiah berhasil dalam memacu produktivitas, terdapat kekhawatiran mengenai keterasingan pegawai yang sering direfleksikan dengan perpindahan tenaga kerja yang tinggi, ketidakhadiran dan konflik. Hasil studi Elton Mayo dan *The Human Relations School* menghasilkan kritikan yang tajam terhadap Taylorisme dan menganjurkan bahwa melibatkan pegawai dalam berbagai hal bukan saja menghasilkan manfaat bagi organisasi, tetapi juga menghasilkan manfaat moral. Pegawai dapat termotivasi dengan sendirinya (*self-motivated*) dan melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa perlu pengawasan yang ketat.

Pasca Taylor dan *the Human Relation School*, konsepsi mengenai manusia yang berkaitan dengan pekerjaannya mengalami berbagai perkembangan. Jika sampai pada Taylor yang menjadi fokus adalah produktivitas yang diukur oleh satuan kuantitatif, maka semenjak *The Human Relation School*, manusia menjadi fokus. Paling tidak, fokus manusia tersebut terjadi secara teoritis. Sejumlah besar konsepsi manusia dalam hubungannya dengan pekerjaan diteliti dan dikembangkan.

Paper ini bermaksud membahas secara ringkas pendekatan kedua yang memandang pemberdayaan berasal dari sisi internal individu, yaitu motivasional kognitif. Pembahasan ini, pertama, didasari pemahaman bahwa pemberdayaan selama ini masih identik dengan pendelegasian kekuasaan. Kedua, konsep pemberdayaan motivational kognitif relatif masih sangat baru dan belum banyak dikupas dalam literatur baku seperti buku teks.

## II. PARTISIPASI DAN PEMBERDAYAAN

Pergeseran konsepsi dari Taylorim menuju aliran *The Human Relation School* membawa dampak bagi penetapan manusia, dimana pada awalnya manusia sebagai objek menjadi objek. Pergeseran konsepsi ini mendorong manusia (pegawai) untuk lebih berperan aktif dalam proses produksi dan pengambilan keputusan. Konsekuensinya, pemahaman mengenai partisipasi mulai muncul ke permukaan. Menurut Powell dan Schlacter (1971), daya tarik pendekatan partisipasi pertama kali dikemukakan oleh Carey tahun 1937. Carey mendefinisikan *consulting supervision* sebagai suatu prosedur dimana supervisor dan eksekutif berkonsultasi dengan pegawai atau rekan kerja lainnya mengenai hal-hal yang mempengaruhi kesejahteraan atau kepentingan pegawai sebelum menetapkan kebijakan atau memulai suatu tindakan. Konsep ini berkembang menjadi konsep *participative management* sebagai suatu pendekatan terhadap administrasi yang mempengaruhi pola-pola hubungan keorganisasian dan gaya kepemimpinan.

Menurut Herrenkohl *et al.* (1999) Elton Mayo dan Studi Hawthorne merupakan landasan bagi pengembangan konsep partisipasi, dan, konsep partisipasi inilah yang selanjutnya, merupakan akar bagi munculnya konsep pemberdayaan. Dalam penafsiran modern, partisipasi melengkapi filosofi politik dan sosial demokrasi serta aktualisasi-diri (*self-actualization*) individual. Psikolog meyakini bahwa partisipasi meningkatkan proses pembelajaran, dan suatu lingkungan yang demokratis sangat kondusif bagi peningkatan produksi. Inilah keuntungan partisipasi. Pada sisi positif ini, para filosof humanistik seperti Argyris (1955) memberikan dukungan bahwa partisipasi meningkatkan efektifitas organisasi:

*The phrases are taken to mean that the subordinates should be given an opportunity to participate in the various decisions that are made in their organization which affect the directly or indirectly. Many executives, consultants, and research scientist. Have written and continue to write about the advantages of participative management. These people encourage supervisors and executives to increase the employees' participation in various organizational activities, especially in the decision making.*

Para pendukung pendekatan partisipasi mengajukan sejumlah argumen empiris. Mengutip studi klasik Coch dan French tahun 1948, Argyris menyatakan bahwa partisipasi pegawai perempuan untuk menetapkan tingkat produksi menghasilkan peningkatan produksi secara signifikan.

Keterkaitan antara konsep partisipasi dengan arah perkembangan konsep pemberdayaan menjadi semakin kuat dengan munculnya Teori X dan Teori Y yang dikembangkan oleh Douglas McGregor tahun 1960 dan teori sistem 4 dari Resis Linkert. Teori X McGregor didasarkan pada asumsi bahwa pegawai adalah malas, karenanya pegawai harus dimanipulasi dan dikendalikan. Teori Y menyatakan bahwa kontrol dan tekanan bukan satu-satunya cara supaya pegawai dapat memenuhi kewajibannya. McGregor menyatakan bahwa manajer harus bisa menjadi pemandu yang merangsang lingkungan kerja kondusif sehingga kekuasaan bisa disebar tanpa kesulitan berarti (Forrester, 2000; Wall *et al.*, 2002; Schein, 1985)

Berlandaskan pada argumentasi partisipasi, konsep pemberdayaan mulai berkembang tahun 1980an, dan semenjak inilah konsep pemberdayaan mengalami perkembangan pesat sehingga merupakan percakapan harian pelaku organisasi (Wilkinson (1998).

### **III. DEFINISI PEMBERDAYAAN**

Bukan merupakan persoalan yang mudah untuk memahami konsep atau menetapkan definisi pemberdayaan yang diterima secara universal. Upaya untuk mendefinisikan pemberdayaan cukup beragam, mulai dari definisi sederhana-tunggal, sampai pada definisi yang kompleks. Menurut Greasley *et al.* (2005) istilah pemberdayaan menunjukkan beragam aktivitas, mulai dari “*sham empowerment*” (kepura-puraan) sampai pada keterlibatan yang tinggi dan devolusi kekuasaan.

Literatur pemberdayaan mendefinisikan pemberdayaan dengan cara berbeda. Dua definisi konseptual umum yang diidentifikasi dalam literatur merujuk pada pemberdayaan sebagai konsep pembagian kekuasaan (*empowerment as a power sharing concept*) dan pemberdayaan sebagai konsep motivasional kognitif (*empowerment as a cognitive motivational concept*).

#### **1. Pemberdayaan sebagai Konsep Pembagian Kekuasaan**

Konsep awal mengenai pemberdayaan menetapkan term kekuasaan (*power*) sebagai sesuatu yang umum dalam definisi pemberdayaan). Pada dasarnya, definisi berbasis kekuasaan mengkonsentrasikan pemberdayaan sebagai manajemen partisipatif sebagai sarana pembagian kekuasaan. Partisipasi pegawai merupakan proses dimana kekuasaan dibagi antar individual yang secara hirarkis tidak setara. Pegawai biasanya diberikan kebebasan yang lebih besar mengenai bagaimana mereka melaksanakan tugas

rutin dan menyelesaikan masalah yang tidak diperkirakan sebelumnya (Menurut Greasley *et al.*, 2005).

Berdasarkan konsep kekuasaan, Thorlakson dan Murray, (1996), mendefinisikan pemberdayaan sebagai pemberian kekuasaan yang lebih besar pada pegawai, mendelegasikan otoritas yang signifikan, dan memberikan peningkatan level pengambilan keputusan yang dikombinasikan dengan peningkatan level tanggung jawab. Mowday and Sutton (1995) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan transfer kekuasaan dari pihak yang memiliki kekuasaan lebih banyak kepada pihak yang memiliki kekuasaan lebih sedikit. Kanter (1977) menyakini bahwa:

*... access to empowerment structures is associated with the degree of formal and informal power an individual has in the organization. Formal power is derived from jobs that allow flexibility, visibility, and creativity. Formal power is also derived from jobs that are considered relevant and central to the organization. Informal power is developed from relationships and networks with peers, subordinates, and superiors within and outside of the organization.*

Bowen dan Lawler (1992) merupakan pendukung pemberdayaan sebagai konsep pembagian kekuasaan. Kedua peneliti ini menyatakan konsep pemberdayaan sebagai redistribusi kekuasaan. Pemberdayaan muncul jika organisasi mengimplementasikan praktek redistribusi kekuasaan, pengetahuan, informasi dan ganjaran secara menyeluruh dalam organisasi. Sementara itu, Val dan Llyod (2003) menyamakan pemberdayaan dengan partisipasi. Mereka menyatakan bahwa pemberdayaan tak lain merupakan gaya manajemen dimana manajer berbagi pengaruh dengan anggota organisasi lainnya dalam hal pengambilan keputusan.

## **2. Pemberdayaan sebagai Konsep Motivasi Kognitif**

Konsep kedua adalah pemberdayaan sebagai konsep motivasi kognitif. Konsep ini diajukan oleh Conger dan Kanungo (1988). Mereka memandang pemberdayaan sebagai masalah kemampuan (*enable*) bukan pendelegasian, pemberdayaan merupakan suatu proses motivasi dalam diri pegawai. Perspektif psikologis ini menekankan pada persepsi dan pengalaman pegawai terhadap pemberdayaan. Hasil kerja Conger dan Kanungo sering dijadikan titik berangkat dalam literatur pemberdayaan psikologis.

Menurut Conger dan Kanungo (1988) keyakinan bahwa persepsi pegawai dapat menengahi hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dengan keluaran kunci sikap pegawai adalah konsisten dengan pandangan para peneliti sebelumnya seperti Bandura (1989) yang menyatakan bahwa orang-orang secara aktif merasakan lingkungannya, dan



mereka dipengaruhi oleh persepsi dalam memahami realitas, sehingga mungkin saja persepsi tersebut berbeda dengan realitasnya. Faktor kontekstual tidak menentukan perilaku dalam arti sesungguhnya, sebaliknya, makna psikologis individual memberikan arahan pada faktor kontekstual sebagai determinan penting individual. Secara keseluruhan, dapat dinyatakan bahwa pembagian kekuasaan manajemen dengan pegawai tidak sinonim dengan pemberdayaan. Mendefinisikan pemberdayaan sebagai konsep pembagian kekuasaan lebih menekankan pada suatu pendekatan “situationis” terhadap pemberdayaan bila dibandingkan dengan aspek psikologis atau aspek kognitif.

Conger dan Kanungo (1988) memaknai pemberdayaan sebagai konsep motivasional *self-efficacy*. Mereka mendefinisikan pemberdayaan sebagai “*Motivational processes in workers.*” Lebih spesifik, Conger dan Kanungo menyatakan bahwa pemberdayaan didefinisikan sebagai “*An increases in workers effort-performance expectancies*”, atau merupakan *feelings of self-efficacy*.

Conger dan Kanungo mengembangkan teori pemberdayaan yang memusatkan pada konstruk motivasional dari Alfred Bandura. Mereka menyatakan bahwa pemberdayaan sebaiknya dipahami sebagai peningkatan dalam ekspektansi upaya-kinerja (*effort-performance expectancy*), atau perasaan *self-efficacy*. *Self-efficacy* menunjuk pada keyakinan dalam kapabilitas seseorang untuk memobilisasi motivasi, sumber-sumber daya kognitif, dan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk mengatasi situasi. Hasil-hasil riset menunjukkan bahwa jika individual menyakini bahwa dirinya dapat melaksanakan aktivitas yang mensyaratkan keahlian, maka kinerja pelaksanaan tugas tersebut kemungkinan akan lebih tinggi. Conger dan Kanungo mengidentifikasi beberapa elemen penting yang mempengaruhi pemberdayaan. Pertama, kondisi-kondisi yang mendorong kondisi psikologis ketidakberdayaan yang mencakup faktor-faktor keorganisasian (misalnya buruknya komunikasi), sifat supervisi (misalnya otoritaria), sistem ganjaran (misalnya ganjaran *non-contingent*), dan *job design* (misalnya rendahnya kejelasan peran). Kedua, strategi manajerial yang memiliki kontribusi terhadap pemberdayaan yang dilaksanakan, seperti penetapan tujuan, sistem umpan balik, dan pemerdayaan pekerjaan. ketiga, *informasi self-efficacy* bagi pegawai yang direkomendasikan Bandura, termasuk *enactive attainment*, *vicarious experience*, *verbal persuasion*, dan *emotional arousal*. Menurut Conger dan Kanungo, ketiga langkah pertama ini mendorong penguatan ekspektansi upaya-kinerja pegawai, atau keyakinan dalam *self-efficacy*. Hasil keseluruhan adalah semakin kuatnya inisiasi dan *persistence of task related behavior*.

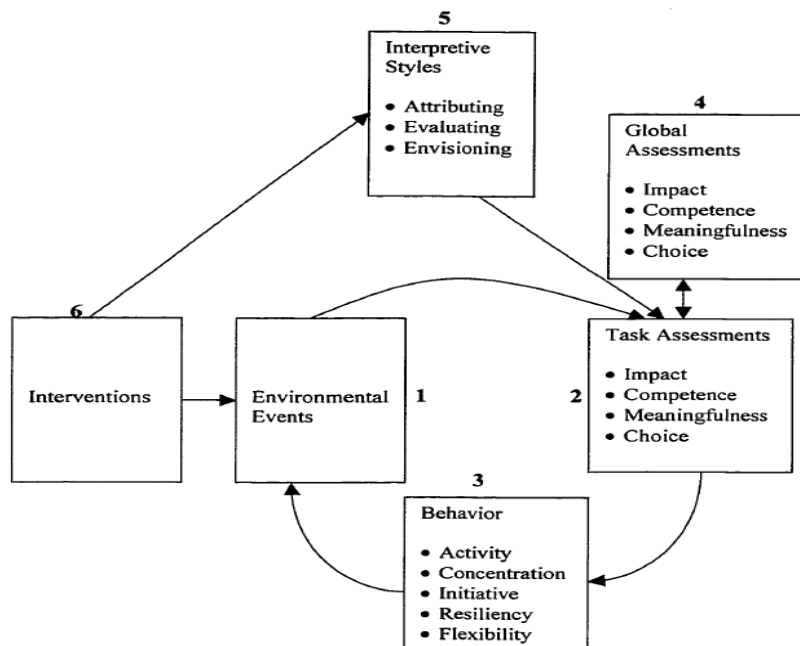
Thomas dan Velthouse (1990) mengembangkan hasil kerja Conger dan Kanungo. Kedua peneliti ini mengkonseptualisasikan pemberdayaan dalam makna “*changes in cognitive variables (called task assessment), which determine motivation in workers.*” Pemberdayaan dipandang sebagai studi mengenai kondisi psikologis yang muncul hanya dalam pikiran individual. Thomas dan Velthouse menyatakan bahwa pemberdayaan bukan merupakan konsep tunggal namun merupakan konsep yang kompleks dan tersusun atas empat *task assessment* yaitu *meaning, choice, competence, dan impact*. Kedua karya inilah menjadi landasan bagi para peneliti untuk mengkaji pemberdayaan berdasarkan pendekatan psikologis. Sebagai contoh Spreitzer (1997, 1999) mengembangkan serangkaian tulisan yang mengkaji pemberdayaan dan menghubungkannya dengan berbagai konsep lainnya seperti kepemimpinan.

Thomas dan Velthouse (1990) mengembangkan hasil kerja Conger dan Kanungo. Kedua peneliti ini mengkonseptualisasikan pemberdayaan dalam makna “*changes in cognitive variables (called task assessment), which determine motivation in workers.*” Pemberdayaan dipandang sebagai studi mengenai kondisi psikologis yang muncul hanya dalam pikiran individual. Thomas dan Velthouse menyatakan bahwa pemberdayaan bukan merupakan konsep tunggal namun merupakan konsep yang kompleks dan tersusun atas empat *task assessment* yaitu *meaning, choice, competence, dan impact*. Kedua karya inilah menjadi landasan bagi para peneliti untuk mengkaji pemberdayaan berdasarkan pendekatan psikologis. Sebagai contoh Spreitzer (1997, 1999) mengembangkan serangkaian tulisan yang mengkaji pemberdayaan dan menghubungkannya dengan berbagai konsep lainnya seperti kepemimpinan.

Model pemberdayaan kognitif dari Thomas dan Velthouse disajikan pada gambar berikut.



Gambar 1. Model Pemberdayaan Kognitif



Peristiwa-peristiwa lingkungan (elemen 1) merupakan umpan balik yang ada bagi individu berkenaan dengan konsekuensi atas perilakunya (elemen 3) atau kondisi dan peristiwa yang berkaitan dengan perilaku masa depan. *Task assessment* (elemen 2) merupakan perasaan *self-determination*, makna pribadi, kompetensi, dan dampak yang dirasakan yang berkenaan dengan global assessment (elemen 4), dan keempat elemen tersebut dianggap sebagai penafsiran atau konstruksi atas realitas yang sebenarnya. Penilaian individu terhadap global assessment tersebut secara positif berhubungan dengan perasaan pemberdayaan.

Konstruksi tugas (*task*) adalah sentral. Tugas menunjuk pada sekumpulan aktivitas yang diarahkan pada suatu tujuan tertentu. Suatu tugas dapat ditetapkan oleh pemberi tugas atau dipilih oleh individu. Karenanya, suatu tugas mencakup aktivitas dan tujuan.

Thomas dan Velthouse menyatakan bahwa pemberdayaan adalah berdimensi ganda dan esensi pemberdayaan tidak dapat ditangkap oleh suatu konsep tunggal. Mereka mendefinisikan pemberdayaan secara luas sebagai : *Increased instinct task motivation manifested in a set of four cognition reflecting an individual's orientation to his or her work role: meaning competence (which is synonymous with Conger and Kanungo's self-efficacy), self-determination and impact.*

*Meaning* atau *meaningfulness*. *Meaning* merupakan nilai dari tujuan atau sasaran pekerjaan, yang dinilai berdasarkan standar atau ideal individual. Menurut Brief dan Aldag (1981), *meaning* mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan suatu peranan kerja dengan keyakinan, nilai dan perilaku. Persepsi seseorang mengenai bagaimana pentingnya tugas yang dikerjakan mempengaruhi kepuasan dan perasaan pemberdayaan.

*Competence*. *Competence* menunjuk pada derajat tertentu dimana seseorang dapat melaksanakan suatu aktivitas tugas yang membutuhkan keterampilan atau kecakapan. *Competence* analog dengan ekspektansi upaya-kinerja. *Competence* merupakan proses pembelajaran bertahap, yang dibutuhkan dalam interaksi individual dengan lingkungannya. Pencapaian (*achievement*) merupakan salah satu keluaran motivasi *competence*. Dalam perspektif Bandura (1993) *competence* adalah *self-efficacy* yang didefinisikan sebagai keyakinan atas kapabilitas seseorang untuk mengorganisir dan memutuskan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. *Competence* merupakan mekanisme kontrol terkuat bagi pemberdayaan, karena pemberdayaan hanya dapat bekerja jika orang-orang menginginkan kompetensi.

*Choice* atau *self-determination*. *Choice* merupakan perasaan individual bahwa dirinya memiliki pilihan-pilihan dalam memulai dan mengatur tindakannya. *Self-determination* merefleksikan otonomi dalam memulai dan melanjutkan perilaku dan proses kerja tertentu, misalnya membuat keputusan mengenai metode kerja, langkah-langkah kerja maupun upaya kerja. Orang yang memiliki tingkat *self-determination* tinggi cenderung lebih termotivasi untuk mengendalikan lingkungan, karena mereka meyakini memiliki lebih banyak *locus of control* internal.

*Impact*. *Impact* adalah derajat tertentu dimana suatu perilaku dianggap dapat “membuat perbedaan” dalam penyelesaian tugas. Di sini, individual menganggap dirinya dapat mempengaruhi keluaran kerja yang bersifat strategik, administratif atau operasional. Para peneliti telah mengkaji *impact* dalam istilah yang berbeda. *Impact* identik dengan *locus of control*. Orang yang meyakini dirinya dapat mengendalikan apa yang terjadi pada dirinya disebut memiliki *locus of control internal*. Sebaliknya, orang-orang yang meyakini bahwa peristiwa yang terjadi pada dirinya merupakan masalah nasib atau keberuntungan disebut memiliki *locus of control*. Dengan demikian, kurangnya *impact* dapat menyebabkan ketidakmampuan.

Secara keseluruhan, pemberdayaan psikologikal didefinisikan sebagai konstruk motivasional yang dimanifestasikan dalam empat kognisi yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Secara bersama-sama, keempat kognisi tersebut



mencerminkan orientasi aktif terhadap suatu peran kerja. Orientasi aktif di sini bermakna bahwa individual berharap dan merasa mampu untuk membentuk peran dan konteks kerja.

#### IV. PENUTUP

Munculnya pemberdayaan sebagai konsep motivasional kognitif merupakan respon atas kelemahan konsep pemberdayaan sebagai pembagian atau pendelegasian kekuasaan. Mendefinisikan pemberdayaan dengan cara kekuasaan menimbulkan beberapa keterbatasan asumsi. Pertama, diasumsikan bahwa jumlah kekuasaan dalam sistem keorganisasian memiliki jumlah yang tetap dan karenanya merupakan *zero-sum gam*. Dengan kata lain, manajemen harus rela melepaskan beberapa kekuasaannya supaya bisa memberdayakan bawahannya. Banyak manajer telah berjuang dan berkorban untuk memperoleh kekuasaan dan otoritas. Karenanya, pemberdayaan menurut perspektif ini dipandang sebagai hal yang sangat mengganggu. Menurut Church dan Waclawski (1996), salah satu alasan mengapa inisiatif pemberdayaan mengalami kegagalan atau tidak efektif karena inisiatif pemberdayaan berhadapan dengan resistensi manajer. Sebagai contoh, kedua peneliti ini menemukan bahwa pada umumnya supervisor yang memiliki sikap negatif terhadap pemberdayaan merupakan manajer yang memiliki produktivitas rendah.

Kedua, diasumsikan bahwa pembagian kekuasaan manajemen dengan pegawai adalah mencukupi untuk menghasilkan pemberdayaan. Namun demikian, riset-riset dalam bidang pengambilan keputusan partisipatif menunjukkan keragaman temuan dalam kaitannya dengan pengaruh pembagian kekuasaan manajemen terhadap sikap dan perilaku pegawai. Dalam hubungan ini, dalam risetnya Cotton *et al.* (1988) menemukan bahwa perbedaan bentuk partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan memiliki asosiasi dengan kepuasan dan kinerja pegawai yang berbeda pula. Cotton *et al.* selanjutnya menyatakan bahwa mengkaji hanya efek langsung partisipasi pegawai terhadap kepuasan atau kinerja pegawai merupakan hal yang keliru. Menurut Cotton *et al.*, para peneliti tersebut, temuan-temuan yang beragam tersebut dalam literatur partisipasi pengambilan keputusan kemungkinan disebabkan oleh rendahnya perhatian pada variabel kritis yang mungkin menengahi hubungan antara partisipasi pengambilan keputusan dengan variabel kunci keluaran pegawai seperti kepuasan kerja dan kinerja.

Spector (1986) menyatakan bahwa pendekatan supervisor partisipatif sangat mungkin memiliki dampak positif ketika terjadi peningkatan perasaan (*feeling*) pegawai terhadap kontrol pribadi. Dalam *meta-analysis* terhadap 88 studi rancangan pekerjaan dan

manajemen partisipatif, Spector (1988) menemukan hubungan positif antara kuatnya *perceived control* dengan kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan dan motivasi.

Mendefinisikan pemberdayaan sebagai konsep motivasional kognitif yang menekankan pentingnya proses psikologis atau kognitif yang tidak diasumsikan secara otomatis mendorong terjadinya pemberdayaan. Individual harus mengalami satu atau lebih kondisi kognitif yang kritical supaya pemberdayaan terjadi. Lebih jauh lagi, pendekatan kognitif memungkinkan peneliti dan praktisi mengkaji intervensi-intervensi konsep yang berbeda (Thomas dan Velthouse, 1990). Spreitzer *et al.* (1997) menegaskan bahwa konsep psikologis multidimensi pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse secara luas telah diterima dalam literatur karena kemampuannya menangkap beragam perspektif dari berbagai peneliti.

Riset-riset terhadap pandangan Thomas dan Velthouse tersebut menunjukkan dukungan terhadap konsep multidimensi pemberdayaan. Kirkman dan Rosen (1999) melakukan kajian pada 98 pegawai dari empat perusahaan untuk dimensi-dimensi pemberdayaan dan hasil studi menunjukkan bahwa pemberdayaan bersifat multidimensi dan tersusun atas *competence, meaning, autonomy* dan *impact*. Keempat dimensi tersebut masing-masing berkorelasi positif dan signifikan. Demikian pula, riset Spreitzer (1997, 1999) memberikan dukungan atas keberadaan konsep mutidimensi pemberdayaan motivasional kognitif.

## REFERENSI

- Argyris, Chris. 1955. Organizational Leadership and Participative Management. *The Journal of Business*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-7.
- Bandura A. 1993. Perceived Self-efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychology*, Vol. 28, pp.117-148.
- Bowen, David E; Edward E. Lawler III . 1992. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 625-646.
- Brief, Arthur P., and Ramon J. Aldag. 1981. The "Self" in Work Organizations: A Conceptual Review. *Academy of Management Review*, Vol. 6 No. 1, pp. 75-88.



- Church, A. H., and J. Waclawski. 1996. The Effects of Personality Orientation and Executive Behavior on Subordinate Perceptions of Workgroup Enablement. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 4 No. 1, pp. 20-51.
- Conger, Jay A., Kanungo, Rabindra N. The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice *The Academy of Management Review*. Jul 1988. 13, 3. pg. 471-482.
- Cotton, John L., David A. Vollrath., Kirk L. Froggatt., Mark L. Lengenick-Hall., and Kenneth R. Jennings. 1988. Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 8-22.
- Forrester, Russ. 2000. Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *The Academy of Management Executive*. Vol. 14, No. 3, pp. 67-80
- Forrester, Russ. 2000. Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *The Academy of Management Executive*. Vol. 14, No. 3, pp. 67-80
- Greasley, Kay., and Alan Bryman., Andrew Dainty., Andrew Price., Robby Soetanto., and Nicola King. 2005. Employee perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, Vol. 27 No. 4, pp. 354-368
- Herrenkohl, R. C., Judson G. T., and Heffner J. A. 1998. Empowered Employees: A New Team Concept. *Industrial Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 373-389.
- Kanter, R. M. 1977. Men And Women of the Corporation, Basic Books, New York.
- Kirkman, Bradley L., and Benson Rosen. 1999. Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 58-74.
- Mowday, R. T., and R. I. Sutton. 1993. Organization Behavior: Linking Individuals and Groups to Organization Context. In L. Porter and M. Resenweig. *Annual Review of Psychology*, Vol. 44, pp. 195-229.
- Perkins, Douglas D., Zimmerman, Marc A. 1995. Empowerment Theory, Research and Application. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23 No. 5, pp. 569-580.
- Powell, Reed M., and John L. Schlacter. 1971. Participative Management a Panacea? *The Academy of Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 165-173.
- Schein, Edgar H. *Psikologi Organisasi*. Alih Bahasa. Nurul Iman. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, cetakan kedua., 1985.
- Spector, Paul E. 1986. Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomies and Participation at Work. *Human Relations*, Vol. 39 No. 6, pp. 1005-1016

- Spreitzer, Gretchen Marie. 1992. When Organization Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Workplace. Unpublised Dissertation. The University of Michigan.
- Spreitzer, Gretchen M; De Janasz, Suzanne C; Robert E. Quinn. 1999. Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, No. 4; pp. 511-526.
- Spreitzer, Gretchen., Mark A. Kizilos., and Stephen W. Nason. 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 679-704.
- Thomas, Kenneth W., and Betty A. Velthouse. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*. Vol. 15, No. 4. pp. 666-681.
- Thorlakson, Alan J. H., and Robert P. Murray. 1996. An Empirical Study of Empowerment in the Workplace. *Group & Organization Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 67-83.
- Val, Manuela Pardo del., and Bruce Lloyd. 2003. Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 1/2; pp. 102-108.
- Wall, Toby D., John L. Cordery., and Chris W. Clegg. 2002. Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, No. 1, pp. 146-169.