

Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta

Debora

FISIP Universitas Kristen Palangkaraya

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan pengembangan teori Kanter tentang *structural theory of power in organizations*, yang bertujuan menguji pengaruh pemberdayaan kerja, pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional study* pada 5 perguruan tinggi swasta berbentuk universitas di Kalimantan. Responden adalah dosen tetap PTS dengan jumlah 186 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan psikologis, kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Kepercayaan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Demikian juga pemberdayaan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional.

Kata kunci: pemberdayaan kerja, pemberdayaan psikologis, kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja.

ABSTRACT

This research is based on an insight which is developed from Kanter's structural theory of power in organizations, which purports to examine the impact of job and psychological empowerment on organizational trust and job satisfaction. This research employs a cross sectional design, using a sample from 5 private universities in Kalimantan. The respondents are 186 full-time lecturers in these universities. The result of this research proves that job empowerment has a significant and positive impact on psychological empowerment, organizational trust and job satisfaction. Psychological empowerment in turn has significant and positive impact on organizational trust and job satisfaction. Organizational trust has significant and positive impact on job satisfaction. It is also found that job empowerment exerts its positive and significant impact on job satisfaction through the mediation of psychological empowerment and organizational trust.

Keywords: job empowerment, psychological empowerment, organizational trust and job satisfaction.

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel tergantung yang paling penting dalam model perilaku organisasi (Robbins, 1996). Kajian tentang hal ini menjadi telaa penting mengingat adanya perubahan dan perkembangan terus menerus tentang apa yang membuat seseorang puas akan pekerjaannya.

Pemberdayaan kerja muncul sebagai suatu konstruk yang dianggap penting bagi inovasi dan efektivitas organisasi (Gomez dan Rosen, 2001), karena pemberdayaan kerja merupakan *trend* pengelolaan sumberdaya manusia di masa depan (Mulyadi dan Setyawan, 2001). Pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement* yaitu dengan memberi wewenang, tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan (Herrenkohl *et al.*, 1999).

Kepercayaan organisasional merupakan tahapan, dimana seseorang mau beranggapan bahwa orang lain memiliki niat baik dan berkeyakinan pada perkataan serta perbuatan orang lain. Kepercayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterpaduan kelompok, persepsi pada keputusan yang adil, peri-

laku anggota kelompok, kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Ketidakpercayaan timbul ketika informasi disimpan sendiri, sumberdaya dialokasikan secara *inkonsisten*, dan ketika para karyawan tidak mendapat dukungan dari manajemen. Laschinger *et al.*, 2001a juga menemukan hubungan positif yang kuat antara kepercayaan organisasi dan Kepuasan kerja.

Pada teori struktural atas kekuasaan dalam organisasi (*structural theory of power in organizations*), Kanter (1977, 1993) dalam Laschinger *et al.* (2001b), struktur organisasi yang diyakini Kanter penting dalam menciptakan pemberdayaan, yaitu: (1) memiliki akses pada informasi, (2) menerima dukungan, (3) memiliki akses pada sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, (4) memiliki peluang untuk belajar dan berkembang.

Pemberdayaan kerja akan berdampak pada pemberdayaan psikologis sebagai suatu kondisi yang harus dialami pegawai agar tindakan-tindakan pemberdayaan kerja bisa berhasil, karena pemberdayaan psikologis merupakan dampak logis dari upaya manajemen untuk menciptakan kondisi pemberdayaan kerja (Laschinger *et al.*, 2001b).

Beberapa penelitian sebelumnya telah mencoba menguji hubungan pemberdayaan kerja (*workplace empowerment*) dengan beberapa variabel, yaitu pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*), kepercayaan organisasional (*organizational trust*) maupun kepuasan kerja (*job satisfaction*), tetapi sejauh ini kebanyakan penelitian-penelitian tersebut mengambil subjek pada perusahaan manufaktur dan *hospital/healthcare*.

Gomez dan Rosen (2001), Laschinger *et al.* (2001a), Laschinger dan Finegan (2005) dalam penelitiannya menguji pengaruh pemberdayaan kerja terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja, namun penelitian-penelitian tersebut belum memasukkan variabel pemberdayaan psikologis dalam penelitiannya. Sedangkan dalam penelitian ini penulis tidak hanya menekankan pada konsep pemberdayaan kerja saja, tetapi juga menambah pada konseptualisasi baru atas pemberdayaan yaitu pemberdayaan psikologis dikembangkan oleh Spreitzer (1995), Thomas dan Velthouse (1990).

Penelitian yang dilakukan oleh Kuokkanen *et al.* (2003), Kluska *et al.* (2004), Laschinger *et al.* (2001b, 2003, 2004a, 2004b) menguji tentang pengaruh pemberdayaan kerja terhadap pemberdayaan psikologis, namun penelitian tersebut belum memasukkan variabel kepercayaan organisasional. Kepercayaan organisasional merupakan syarat bagi para pemimpin dalam memberdayakan para karyawan. Kepercayaan antara pimpinan dan staf merupakan prasyarat bagi berhasilnya pemberdayaan.

Berdasarkan kelemahan penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk memahami model hubungan yang memasukkan secara komprehensif antara variabel pemberdayaan kerja, pemberdayaan psikologis, kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Untuk kepentingan pengujian model struktural tersebut, maka para dosen yang bekerja pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) berbentuk universitas di lingkungan Kopertis Wilayah XI Kalimantan diminta berpartisipasi dalam penelitian ini sebagai responden.

Perumusan Masalah

1. Apakah pemberdayaan kerja berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja?
2. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja?
3. Apakah kepercayaan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?

TINJAUAN LITERATUR

Pemberdayaan

Meski banyak teori dan konseptualisasi pemberdayaan, tetapi pada dasarnya pemberdayaan dapat didefinisikan dalam dua kelompok besar, yaitu pemberdayaan dalam konstruk relasional dan pemberdayaan dalam konstruk motivasional

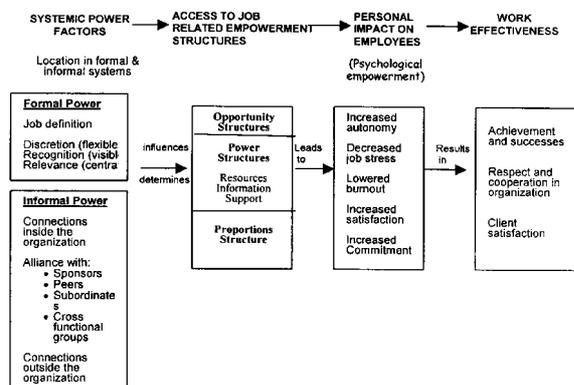
Pertama, pemberdayaan sebagai konstruk relasional. Dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebagai sebuah konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan atau kendali yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap pihak-pihak lain (Pfeffer, 1981). Literatur manajemen merumuskan pemberdayaan berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Homans, 1974 dalam Conger dan Kunango, 1988), sehingga literatur ini menafsirkan kekuasaan sebagai sebuah fungsi ketergantungan dan kemandirian dari para pelaku (*actor*). Kekuasaan relatif yang dimiliki seorang pelaku terhadap pelaku lain adalah produk dari besarnya ketergantungan yang satu terhadap yang lain (Pfeffer, 1981).

Kedua, pemberdayaan sebagai konstruk motivasional. Dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*), yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu. Dalam artian motivasional, kekuasaan adalah kebutuhan intrinsik dari dalam individu untuk memiliki kebebasan membuat keputusan (*self-determination*) (Deci *et al.*, 1989), atau kebutuhan intrinsik untuk merasa yakin pada efektifitas diri (*self-efficacy*) (Bandura, 1989). Jadi pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah “*to empower*” (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti “*to enable*” (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Berbeda dari definisi pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi sumberdaya, “*to enable*” berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri.

Pemberdayaan adalah merupakan suatu teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Conger dan Kanungo, 1988; Kanter, 1989 dalam Laschinger *et al.*, 2001a; Spreitzer, 1995). Menurut Kanter, bekerja dalam kondisi terberdayakan memiliki suatu dampak yang positif bagi para karyawan, yaitu meningkatnya perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang

rendah. Situasi kerja dalam pemberdayaan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktek manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pegawai tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja.

Hubungan diantara konstruk-konstruk dalam teori Kanter disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Laschinger *et al.*, 2001a.

Gambar 1. Relationships of Concepts in Kanter's Structural Theory of Power in Organizational

Teori Kanter ini telah mendapat banyak pembuktian dalam berbagai penelitian. Beberapa penelitian terhadap lingkungan kerja telah menemukan adanya hubungan antara pemberdayaan kerja dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pegawai. Antara lain tingkat pemberdayaan kerja yang tinggi telah diasosiasikan dengan tingkat komitmen yang tinggi (Laschinger *et al.*, 2001a; Niehoff *et al.*, 2001), partisipasi lebih besar dalam pengambilan keputusan organisasi (Kutzcher *et al.*, 1994 dalam Laschinger dan Finegan, 2005), tingkat otonomi kerja yang lebih tinggi (Kutzcher, 1997 dalam Laschinger *et al.*, 2005), tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Laschinger *et al.*, 1999, 2001a, 2001b, 2003, 2004b; Upinieks., 2003; Laschinger dan Finegan, 2005), dan kepercayaan organisasional yang lebih besar (Laschinger *et al.*, 2001a; Laschinger dan Finegan, 2005). Kesemua temuan tersebut memberikan dukungan pada teori Kanter.

Dalam penelitian ini peneliti mencoba menghubungkan konsep pemberdayaan kerja dengan pemberdayaan psikologis (Thomas dan Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Kepercayaan Organisasional

Kepercayaan organisasional merupakan suatu variabel yang penting bagi efektivitas organisasi. Para peneliti mengidentifikasi kepercayaan sebagai prasyarat para manager dalam memberdayakan para karyawan (Mayer *et al.* 1995; Mishra dan Spreitze, 1994; Khan, 1997).

Kepercayaan organisasional terjadi pada beberapa level (individu, kelompok, institusi) dan memiliki sifat-sifat: 1) berakar pada budaya organisasi, yang berarti bahwa kepercayaan terikat erat pada norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan dari budaya organisasi, 2) berbasis komunikasi, yang berarti bahwa kepercayaan adalah keluaran dari perilaku-perilaku komunikasi, seperti misalnya menyediakan informasi yang akurat, memberikan penjelasan-penjelasan mengenai keputusan-keputusan dan menunjukkan keterbukaan, 3) bersifat dinamis, yang berarti bahwa kepercayaan mengalami perubahan secara konstan ketika ia berdaur melalui fase-fase pembangunan, menjadi stabil, dan menjadi larut, 4) bersifat multidimensional, yang berarti kepercayaan terdiri dari banyak faktor pada tingkat kognitif, emosional, dan perilaku, dimana kesemuanya mempengaruhi persepsi seseorang atas kepercayaan (Zalabak *et al.*, 2000a).

Hanya sedikit penelitian empiris yang berhubungan dengan kepercayaan organisasi. Dalam surveinya, Kramer dan Schmalenberg dalam Laschinger dan Finegan (2005) menyimpulkan bahwa kepercayaan organisasional adalah prediktor terbaik atas perasaan akan otonomi dan pemberdayaan. Laschinger *et al.* 2001a, Gomez dan Rosen (2001), Laschinger dan Finegan (2005), membuktikan bahwa para pegawai yang lebih diberdayakan dalam organisasi yang memiliki arus informasi yang baik dan tingkat kepercayaan yang tinggi. Fuller dan Morrison (1999), Gomez dan Rosen (2001), Zhu *et al.* (2004), menekankan pentingnya perilaku kepemimpinan dalam mengembangkan dan mempertahankan tingkat kepercayaan organisasional dalam seting kerja. Fuller dan Morrison (1999), Gomez dan Rosen (2001), Laschinger *et al.* (2001a), Laschinger dan Finegan (2005), Zhu *et al.* (2004) menghubungkan kepercayaan organisasional dengan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Kepuasan Kerja

Secara umum kepuasan didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 1996). Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dimengerti bila Luthans (2002) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. *Kedua*, kepuasan kerja seringkali menentukan seberapa besar hasil yang akan dicapai atau harapan-harapan yang akan dilampaui. Misalnya, bila anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lainnya dalam suatu departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, maka mereka dapat memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan rekan sekerjanya. Mereka akan menjadi tidak puas. Sebaliknya jika

mereka merasa diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan adil, maka mereka akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. *Ketiga*, kepuasan kerja mencerminkan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (Luthans, 2002).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survai. Metode penelitian survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama (Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi, Ed., 1995). Populasi penelitian ini adalah tenaga dosen tetap yayasan yang seluruhnya berjumlah 2.327 orang dan tersebar pada 119 buah PTS di lingkungan Kopertis Wilayah XI Kalimantan (data tahun akademik 2004/2005). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *multistage sampling*. Berdasarkan metode tersebut, maka penelitian ini menggunakan dua tahap pengambilan sampel. Tahap pertama menentukan PTS yang dijadikan sampel dengan menggunakan *judgment sampling*, maka ditetapkan jumlah sampel perguruan tinggi sebanyak 5 buah perguruan tinggi swasta berbentuk universitas, yang memiliki 441 orang dosen tetap yayasan. Tahap kedua, menentukan ukuran sampel sebesar 195 orang tenaga dosen tetap yayasan yang dijadikan sampel. Penentuan sampel tenaga dosen di masing-masing perguruan tinggi swasta (PTS) dilakukan dengan cara *proportional stratified random sampling*. Pengujian model dan hubungan yang dikembangkan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*) atau disingkat SEM.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Pemberdayaan Kerja adalah sebuah proses memampukan pegawai dan pendelegasian kekuasaan dalam suatu lingkungan kerja sehingga memudahkan para pekerja untuk berkarya dan memiliki tindakan pribadi serta perilaku yang menghasilkan sumbangsih positif bagi misi organisasi. Dimensi pemberdayaan kerja berdasarkan konsep Kanter (1977, 1993) meliputi akses informasi (*information*), akses sumberdaya (*resources*), akses dukungan (*support*) dan akses peluang (*opportunity*). Pemberdayaan kerja diukur dengan menggunakan *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II)* yang dijabarkan oleh Kanter (1977, 1993) dan telah diadopsi oleh Kluska *et al.* (2004), Laschinger *et al.* (2001a, 2001b, 2003, 2004a, 2004b), Laschinger dan Finegan (2005), Niehoff *et al.* (2001), Upenieks (2003). Item-item *CWEQ II* dinilai pada skala likert 5 poin. Pemberdayaan Kerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator akses informasi (*information*), akses sumberdaya (*resources*), akses dukungan (*support*) dan akses peluang (*opportunity*), yang terdiri dari 13 item.

Pemberdayaan Psikologis adalah motivasi intrinsik yang ditanamkan pada empat dimensi kesadaran (*cognition*) seorang individu (dosen) terhadap orientasi peran kerjanya, yang meliputi keberartian (*meaning*), keyakinan diri (*self-efficacy*), penentuan sendiri (*self-determination*) dan dampak (*impact*). Pemberdayaan psikologis diukur dengan *Psychological Empowerment Scale (PEC)* yang dikembangkan oleh Thomas dan Velthouse (1990) dan telah diadopsi oleh Spreitzer (1995). Item-item *PEC* dinilai pada skala Likert 5 poin. Pemberdayaan Psikologis dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator keberartian (*meaning*), keyakinan diri (*self-efficacy*), penentuan sendiri (*self-determination*) dan dampak (*impact*), yang terdiri dari 12 item.

Kepercayaan Organisasional adalah: kepercayaan pekerja (dosen) pada pimpinan organisasi (lembaga) dan tindakan-tindakan organisasional nantinya akan menguntungkan para pekerja. Dimensi kepercayaan organisasional meliputi: kompetensi (*competence*), keterbukaan dan kejujuran (*openness and honesty*), kepedulian terhadap karyawan (*concern for employees*), reliabilitas (*reliability*), identifikasi (*identification*), diukur dengan menggunakan *Organizational Trust Index (OTI)* yang dikembangkan oleh Mishra (1994) dalam Gomez dan Rosen (2001); Zalabak *et al.*, (2000a, 2000b) dari *IABC Research Foundation*. Item-item dari kepercayaan organisasional dinilai dengan skala Likert 5 poin. Kepercayaan Organisasional dalam penelitian ini diukur dengan indikator kompetensi (*competence*), keterbukaan dan kejujuran (*openness and honesty*), kepedulian terhadap karyawan (*concern for employees*), reliabilitas (*reliability*), identifikasi (*identification*), yang terdiri dari 17 item.

Kepuasan Kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Dalam mengukur komponen dari kepuasan kerja, menggunakan pengukuran kepuasan dosen dengan skala index deskripsi jabatan (*Job Description Index*). Skala pengukuran kepuasan ini dikembangkan oleh Smith Kendall dan Hulin (1969). Skala index tersebut yang diukur adalah sikap pekerja (dosen) terhadap pekerjaan, pimpinan, dan promosi jabatan. Item-item dari kepuasan kerja dinilai dengan skala Likert 5 poin. Dengan demikian kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator kepuasan terhadap gaji/upah, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap pekerjaan, dan kepuasan terhadap pengawasan yang terdiri dari 11 item.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang dibagi secara merata dan proporsional dengan jumlah 195 kuesioner dan yang kembali adalah 186 kuesioner (sebesar 95,36%), diketahui deskripsi masing-masing variabel penelitian sebagaimana Tabel 1.

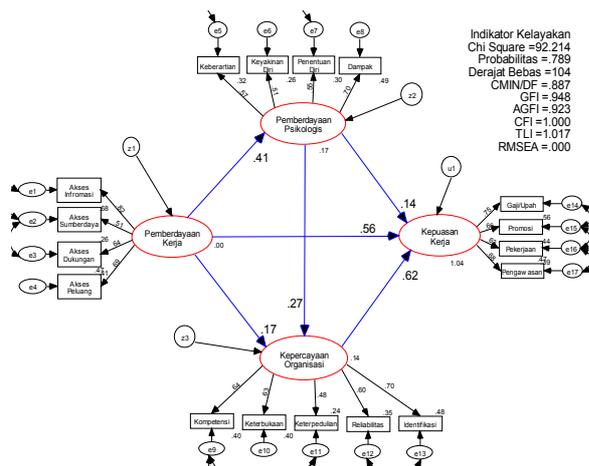
Tabel 1. Deskripsi Variabel

Variabel	Indikator	Frekuensi (%)						Mean	Kesimpulan
		Rendah		Sedang		Tinggi			
		f	%	f	%	f	%		
Pemberdayaan Kerja (X1)	X11	45	24,2	84	45,2	57	30,6	3,12	Sedang
	X12	36	19,4	107	57,5	43	23,1	3,03	Sedang
	X13	18	9,7	109	58,6	59	31,8	3,30	Sedang
	X14	37	19,9	90	48,4	59	31,7	3,13	Sedang
	Total							3,15	Sedang
Pemberdayaan Psikologis (Y1)	Y11	17	9,1	98	52,7	71	38,1	3,37	Sedang
	Y12	31	16,7	91	46,9	64	34,4	3,26	Sedang
	Y13	51	27,4	88	47,3	47	25,3	2,97	Sedang
	Y14	40	21,5	83	44,6	63	35,9	3,16	Sedang
	Total							3,19	Sedang
Kepercayaan Organisasional (Y2)	Y21	42	22,6	104	55,9	42	22,6	3,02	Sedang
	Y22	30	16,1	107	57,5	49	26,4	3,13	Sedang
	Y23	35	18,8	116	62,4	35	18,8	3,05	Sedang
	Y24	24	12,9	132	71,0	30	16,1	3,06	Sedang
	Y25	50	26,9	90	48,4	46	24,7	3,01	Sedang
Total							3,05	Sedang	
Kepuasan Kerja (Y3)	Y31	98	52,6	75	40,3	13	7,0	2,37	Rendah
	Y32	120	64,6	36	19,4	30	16,2	2,35	Rendah
	Y33	28	15,1	117	62,9	41	22,0	3,10	Sedang
	Y34	33	17,7	90	48,4	63	33,9	3,23	Sedang
	Total							2,70	Sedang
X							3,02	Sedang	

Sumber: data primer diolah, 2006.

Hasil Analisis Model Struktural

Hasil analisis SEM tahap akhir dalam bentuk diagram path disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Pengukuran Faktor dan Hasil Uji Model Akhir Hubungan Variabel Pemberdayaan Kerja dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan

Pemberdayaan Kerja

Berdasarkan skor rerata jawaban responden terhadap variabel pemberdayaan kerja sebagaimana tercantum pada Tabel 1. menunjukkan pemberdayaan kerja dalam kondisi sedang, dengan rerata skor sebesar 3,15. Skor tertinggi pada indikator akses dukungan sebesar 3,30, sedangkan terendah pada indikator akses sumberdaya sebesar 3,03. Keadaan ini mengidentifikasi bahwa akses dukungan merupakan indikator pemberdayaan kerja yang paling mendapat perhatian manajemen, sedangkan akses sumberdaya merupakan indikator pemberdayaan kerja yang paling kurang mendapat perhatian manajemen. Kondisi tersebut sesuai dengan kenyataan yang ada, bahwa sebuah perguruan tinggi swasta tidak semuanya memiliki kemampuan finansial dan sumberdaya yang cukup memadai. Kebanyakan perguruan tinggi swasta tercekam oleh berbagai keterbatasan, baik di bidang keuangan maupun infrastruktur. Sekalipun dosen memperoleh kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri, belum tentu dapat direspon oleh perguruan tingginya mengingat berbagai keterbatasan tersebut.

Nilai *standardized loading factor* masing-masing indikator variabel pemberdayaan kerja, yaitu akses informasi sebesar 1,036, akses sumberdaya sebesar 0,404, akses dukungan sebesar 0,516 dan akses

peluang sebesar 0,854. Dalam penelitian ini nilai *loading factor* dari akses informasi adalah tertinggi dibandingkan dengan nilai *loading factor* dari indikator-indikator pembentuk pemberdayaan kerja lainnya yaitu sebesar 1,036. Temuan ini mengidentifikasi bahwa akses informasi merupakan indikator pembentuk variabel pemberdayaan kerja yang variasinya dalam menentukan variabel tersebut paling tinggi.

Menurut Kanter (1977, 1993) agar organisasi bisa memberdayakan pegawai, organisasi harus lebih banyak membuka informasi kepada banyak orang (pegawai) dalam banyak level pekerjaan. Kouzes dan Posner (1987) menyatakan bahwa jika tidak ada informasi, maka dapat dipastikan bahwa orang tidak akan bersedia mengarahkan upaya untuk mengambil beban tanggung jawab atau untuk mengarahkan energi kreatif mereka. Akses informasi memungkinkan individu untuk memahami peran mereka di dalam operasi yang dijalankan organisasi (Bowen dan Lawler, 1992). Agar individu dapat merasa diberdayakan, mereka harus memahami tujuan dari unit kerja dan bagaimana mereka bisa memberikan kontribusi terhadap tujuan-tujuan itu. Menurut Weick (1979), ketika organisasi mengalami ketidakpastian, maka akses informasi penting artinya bagi pegawai. Block (1987) beragumen bahwa untuk menciptakan lingkungan yang memberdayakan, para pimpinan harus memastikan bahwa ada penyebaran informasi secara sambung-menyambung keseluruhan organisasi.

Pemberdayaan Psikologis

Berdasarkan skor rerata jawaban responden terhadap variabel pemberdayaan psikologis sebagaimana tercantum pada Tabel 1. menunjukkan pemberdayaan psikologis dalam kondisi sedang, dengan rerata skor sebesar 3,19.

Nilai *loading factor* masing-masing indikator variabel pemberdayaan psikologis yaitu: keberartian (*meaning*) sebesar 0,465, keyakinan diri (*self-efficacy*) sebesar 0,307, penentuan sendiri (*self-determination*) sebesar 0,452 dan dampak (*impact*) sebesar 0,813. Dengan nilai *loading factor* yang berbeda secara signifikan tersebut dapat diartikan bahwa indikator dampak (*impact*) lebih besar perannya dalam menjelaskan variabel pemberdayaan psikologis secara keseluruhan. Ini berarti bahwa sekalipun keempat indikator tersebut menjadi perhatian bagi pimpinan lembaga perguruan tinggi swasta, indikator dampak (*impact*) jauh lebih penting dibandingkan indikator keberartian (*meaning*), keyakinan diri (*self-efficacy*) dan penentuan sendiri (*self-determination*).

Ashforth (1989) mengatakan bahwa dampak (*impact*) merupakan kebalikan dari rasa tak berdaya yang timbul dari pengalaman masa lalu. Indikator

dampak (*impact*) adalah merupakan tingkat sejauhmana seorang individu (dosen) dapat mempengaruhi strategi, administrasi atau pengoperasian di tempat kerja. Rerata skor jawaban responden terhadap keberartian (*meaning*) sebesar 3,37 lebih tinggi dibandingkan rerata skor jawaban responden terhadap keyakinan diri (*self-efficacy*) sebesar 3,26, penentuan sendiri (*self-determination*) sebesar 2,97 dan dampak (*impact*) sebesar 3,16. Artinya bahwa sebenarnya pimpinan perguruan tinggi swasta memiliki perhatian yang lebih tinggi pada indikator keberartian (*meaning*) dibandingkan ketiga indikator pembentuk variabel pemberdayaan psikologis yang lain. Tetapi indikator dampak (*impact*) memiliki peran terpenting dalam menjelaskan variabel pemberdayaan psikologis, apabila dikaitkan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,813. Keadaan ini menggambarkan bahwa dampak (*impact*) yang dimiliki seorang individu (dosen) dalam lingkungan kerja lebih berperan dalam membentuk pemberdayaan psikologis.

Kepercayaan Organisasional

Berdasarkan skor rerata jawaban responden terhadap indikator-indikator variabel kepercayaan organisasional diketahui bahwa rerata skor jawaban responden terhadap indikator-indikator variabel kepercayaan organisasional hampir sama, yaitu kompetensi (*competence*) sebesar 3,02, keterbukaan dan kejujuran (*openness and honesty*) sebesar 3,11, kepedulian pada karyawan (*concern for employees*) sebesar 3,05, reliabilitas (*reliability*) sebesar 3,06 dan identifikasi (*identification*) sebesar 3,01. Kelima skor rerata tersebut pada posisi sedikit di atas 3 (nilai tengah) di antar lima alternatif jawaban, ini menggambarkan bahwa kepercayaan organisasional dosen terhadap perguruan tinggi swasta tempatnya bekerja secara keseluruhan adalah sedang.

Nilai *loading factor* masing-masing indikator variabel kepercayaan organisasional yaitu, kompetensi (*competence*) sebesar 0,607, keterbukaan dan kejujuran (*openness and honesty*) sebesar 0,629, kepedulian pada karyawan (*concern for employees*) sebesar 0,425, reliabilitas (*reliability*) sebesar 0,664 dan identifikasi (*identification*) sebesar 0,703. Ini berarti bahwa sekalipun keempat indikator tersebut menjadi perhatian bagi pimpinan lembaga perguruan tinggi swasta, tetapi indikator identifikasi (*identification*) jauh lebih berperan dalam membangun kepercayaan organisasional.

Kepuasan Kerja

Berdasarkan skor rerata jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja sebagaimana tercantum pada Tabel 1. menunjukkan kepuasan kerja dalam kondisi sedang, dengan rerata skor sebesar 2,70.

Nilai *loading factor* masing-masing indikator variabel kepuasan kerja yaitu, kepuasan terhadap gaji sebesar 0,918, kepuasan terhadap promosi 0,545, kepuasan terhadap pekerjaan 0,719 dan kepuasan terhadap pengawasan sebesar 0,584. Dengan nilai *loading factor* yang berbeda secara signifikan tersebut dapat diartikan bahwa indikator kepuasan terhadap gaji/upah lebih besar perannya dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja secara keseluruhan. Ini berarti keempat indikator kepuasan tersebut tetap menjadi perhatian pimpinan perguruan tinggi swasta, tetapi kepuasan terhadap gaji/upah jauh lebih penting dibandingkan dengan kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap pekerjaan dan kepuasan terhadap pengawasan.

Keadaan ini bisa dipahami bahwa dosen menginginkan sistem gaji/upah yang sesuai dengan pengharapan. Ketika organisasi tidak memberikan imbalan yang dianggap sesuai oleh pegawai, maka akan terjadi peningkatan ketidakberdayaan yang dirasakan (Conger dan Kanungo, 1988). Menurut Robbins (1996) tidak sernua orang mengejar uang.

Temuan yang menarik dari penelitian ini adalah dikaitkan dengan rerata jawaban responden terhadap indikator kepuasan terhadap gaji/upah sebesar 2,37 dan kepuasan terhadap promosi sebesar 2,35 lebih rendah dari indikator kepuasan terhadap pekerjaan sebesar 3,10 dan kepuasan terhadap pengawasan sebesar 3,23. Artinya bahwa pimpinan perguruan tinggi swasta memiliki perhatian yang lebih tinggi pada indikator kepuasan terhadap pengawasan dan kepuasan terhadap pekerjaan dibandingkan kepuasan terhadap gaji dan kepuasan terhadap promosi. Tetapi indikator kepuasan terhadap gaji/upah memiliki peran terpenting dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja, apabila dikaitkan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,918. Keadaan ini menggambarkan bahwa kepuasan terhadap gaji/upah yang dimiliki seorang individu (dosen) dalam lingkungan kerja lebih berperan dalam membentuk kepuasan kerja.

Pengaruh Pemberdayaan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Pengaruh pemberdayaan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,565. Pengaruh 0,565 ini signifikan pada $p < 0,01$. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Kuokkanen *et al.* (2003), Laschinger *et al.* (2001a, 2001b, 2004b), Laschinger dan Finegan (2005).

Penelitian ini juga menemukan bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,228. Pengaruh 0,228 ini

signifikan pada $p < 0,01$. Dalam penelitian ini pemberdayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Fuller dan Morrison (1999), Kuokkanen *et al.* (2003), Laschinger *et al.* (2001b, 2003, 2004b), Laschinger dan Finegan (2005), Spreitzer *et al.* (1997).

Secara empiris penelitian ini telah membuktikan bahwa pemberdayaan kerja adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan membuktikan adanya peran mediasi dari pemberdayaan psikologis. Dengan demikian penelitian ini membuktikan tentang adanya hubungan antara pemberdayaan kerja dan pemberdayaan psikologis dalam memprediksikan tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat para dosen bersedia menerima tantangan-tantangan yang timbul dalam organisasi dan bersedia bertahan bekerja pada lembaga tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa intervensi-intervensi manajemen yang bisa meningkatkan pemberdayaan dosen akan meningkatkan kemampuan dosen untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

Pengaruh Pemberdayaan Kerja terhadap Pemberdayaan Psikologis

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis dapat diterima. Pengaruh pemberdayaan kerja terhadap pemberdayaan psikologis sebesar 0,410 ($p < 0,01$).

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Kluska *et al.* (2004), Laschinger *et al.* (2001b, 2003, 2004a, 2004b), yang dalam penelitiannya telah membuktikan ada hubungan yang signifikan antara pemberdayaan kerja dengan pemberdayaan psikologis, dan merupakan bukti yang menguatkan teori Kanter. Teori Kanter menyatakan bahwa faktor-faktor struktur sosial di dalam lingkungan kerja memiliki pengaruh yang kuat sebagai upaya pemberdayaan kerja pegawai dalam memperlancar penyelesaian tugas. Temuan tersebut secara rinci dapat disimpulkan bahwa para dosen yang mengalami kondisi-kondisi pemberdayaan kerja yang baik (memiliki akses informasi, sumberdaya, dukungan dan peluang) yang diterapkan di tempat kerja akan menghasilkan pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi.

Temuan tentang adanya pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan kerja dengan pemberdayaan psikologis ini konsisten dengan pendapat Conger dan Kanungo (1988) yang mengatakan bahwa ketika manajer menghapuskan unsur-unsur yang menghambat pemberdayaan dalam lingkungan kerja, para

pegawai akan lebih besar kemungkinannya untuk merasakan makna (keberartian) dari pekerjaan mereka. Para dosen (pegawai) akan merasakan *level* pemberdayaan yang lebih tinggi ketika persepsi mereka tentang otonomi, kepercayaan diri dan makna diri dari pekerjaan meningkat (Speritzer *et al.*, 1995).

Pengaruh Pemberdayaan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional. Hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Pengaruh pemberdayaan kerja terhadap kepercayaan organisasional sebesar 0,167 ($p < 0,05$). Hubungan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu antar pemberdayaan kerja dengan kepercayaan organisasional adalah konsisten dengan temuan-temuan dari Laschinger *et al.* (2001a), Laschinger dan Finegan (2005).

Dalam penelitian yang dilakukan Laschinger *et al.* (2001a), Laschinger dan Finegan (2005) para pegawai merasakan adanya pemberdayaan kerja selanjutnya sangat mempengaruhi besarnya kepercayaan mereka terhadap organisasi. Meningkatnya rasa percaya kepada organisasi selanjutnya akan berdampak positif bagi kompetensi pegawai dalam organisasi.

Akses informasi, akses sumberdaya, akses dukungan dan akses peluang adalah keseluruhan indikator variabel pemberdayaan kerja yang mempengaruhi kepercayaan organisasional. Ketika para dosen merasa bahwa mereka tidak diberikan akses informasi tentang keputusan dan kegiatan organisasi, maka mereka akan curiga bahwa ada informasi yang disembunyikan sehingga kepercayaan mereka kepada organisasi akan menurun. Hubungan antara akses informasi dan kepercayaan adalah konsisten dengan penelitian Hart *et al.* (1996) yang menghubungkan kepercayaan dengan kesediaan para pimpinan untuk berbagi informasi yang akurat secara tepat waktu.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kepercayaan organisasional sebesar 0,111. Pengaruh 0,111 ini signifikan pada $p < 0,05$. Dalam penelitian ini pemberdayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Adanya pengaruh dari akses-akses struktur pemberdayaan kerja terhadap persepsi para dosen atas kepercayaan pada organisasi adalah konsisten dengan argumen-argumen dari teori Kanter.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja sebesar 0,137 ($p < 0,05$). Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Carless (2004), Laschinger *et al.* (2001b, 2004b), Spreitzer *et al.* (1997).

Dalam hal ini para dosen yang mengalami pemberdayaan psikologis akan merasakan keberartian/bermakna (*meaning*) dengan pekerjaan, merasa lebih kompeten atau memiliki keyakinan diri (*self-efficacy*) dalam melaksanakan peran kerja dan memiliki penentuan sendiri (*self-determination*) serta merasa mampu memberikan dampak (*impact*) terhadap hasil-hasil kerja pada organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Penelitian secara empiris telah membuktikan adanya hubungan, yang positif dan signifikan antara makna (*meaning*) dengan kepuasan kerja (Hackman dan Oldham, 1980). Suatu prasyarat penting dari kepuasan kerja adalah derajat seseorang individu mendapatkan pekerjaan bermakna secara pribadi. Rendahnya tingkatan makna telah dihubungkan dengan ketidak-pedulian saat bekerja dan lebih rendahnya tingkat kepuasan kerja (Thomas dan Velthouse, 1990).

Menurut Spreitzer (1997), keyakinan diri (*self-efficacy*) yang dimiliki seorang individu akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hal ini karena secara intuitif mereka merasa lebih kompeten pada pekerjaan mereka dan akan merasa lebih puas pada pekerjaan mereka. Harackiewicz *et al.* (1986) menyatakan bahwa perasaan keyakinan diri (*self-efficacy*) terkait dengan motivasi intrinsik. Dengan demikian Spreitzer (1997) menyatakan bahwa dimensi keyakinan diri dari pemberdayaan psikologis berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penentuan sendiri (*self-determination*) dianggap sebagai suatu komponen kunci dari motivasi intrinsik yang pada gilirannya merupakan suatu penentu kritis atas keputusan (Deci dan Ryan, 1985). Para individu yang memiliki otonomi lebih pada pekerjaan akan mengalami ganjaran-ganjaran intrinsik dari hasil kerja, tidak merasa terkucil atau menarik diri (Thomas dan Velthouse, 1980).

Dampak (*impact*) dalam pemberdayaan psikologis berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja (Spreitzer, 1997). Kemudian Thomas dan Tymon (1994) menemukan bahwa dampak (*impact*) adalah berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kepercayaan Organisasional

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional. Hipotesis dapat diterima dalam penelitian ini. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepercayaan organisasional sebesar 0,270 ($p < 0,05$). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Zhu *et al.* (2005).

Para dosen yang mengalami pemberdayaan psikologis akan lebih mungkin merasakan *level* kepercayaan yang lebih besar pada pimpinan atau organisasi. Dalam hal ini para dosen yang mengalami pemberdayaan psikologis akan merasakan keberartian/makna (*meaning*) dengan pekerjaan, sehingga lebih bersedia membuka diri sepenuhnya di tempat kerja. Para dosen juga merasa lebih kompeten atau memiliki keyakinan diri (*self-efficacy*) dalam melaksanakan peran kerja dan memiliki penentuan sendiri (*self-determination*) sebagai akibat yang ditimbulkan oleh saling berbagi kekuasaan atau pendelegasian kekuasaan dari pimpinan, yang kemudian berdampak pada tumbuhnya kepercayaan pada pemimpin atau lembaga. Selain itu juga para dosen merasa mampu memberikan dampak (*impact*) terhadap hasil-hasil kerja pada organisasi, dan percaya pada desain lingkungan kerja yang diciptakan oleh organisasi.

Pengaruh Kepercayaan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh Kepercayaan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,618 ($p < 0,05$). Temuan ini mendukung penelitian Laschinger *et al.* (2001a); Laschinger dan Finegan (2005), Podsakoff *et al.* (1996).

Kepercayaan organisasional merupakan tingkat keyakinan para dosen pada perguruan tinggi swasta tempat mereka bekerja, bahwa manajemen dapat diandalkan, jujur, kompeten dan memiliki kepedulian pada pegawai. Kondisi-kondisi ini akan menimbulkan kepuasan kerja. Dengan kata lain, para dosen akan lebih besar kemungkinannya untuk meyakini tujuan-tujuan dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi, bersedia mengerahkan upaya ekstra di tempat kerja, dan memiliki niat keluar dari pekerjaan yang lebih rendah.

Temuan-temuan dalam penelitian ini menunjukkan faktor-faktor apa saja dalam lingkungan kerja yang bisa meningkatkan kepuasan kerja, sehingga diharapkan dapat mempertahankan tenaga dosen

yang berkualitas untuk tetap bersedia bekerja pada lembaga tersebut. Sekalipun pemberdayaan kerja, pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional telah dibuktikan secara empiris oleh beberapa penelitian terdahulu sebagai variabel yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, namun penelitian ini adalah penelitian pertama yang membuktikan tentang adanya hubungan antar ke empat variabel tersebut yang ditampilkan dalam model struktural secara komprehensif.

KESIMPULAN

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum pemberdayaan kerja, pemberdayaan psikologis, kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja dosen tetap perguruan tinggi swasta berada dalam kondisi sedang.
2. Akses informasi, akses sumberdaya, akses dukungan dan akses peluang di lingkungan kerja merupakan faktor penting pembentuk pemberdayaan kerja. Secara umum perhatian pimpinan perguruan tinggi swasta terhadap akses sumberdaya paling rendah dibandingkan dengan akses yang lain. Kenyataan yang ada menunjukkan bahwa sebuah perguruan tinggi yang berstatus swasta tidak semuanya memiliki akses sumberdaya yang cukup memadai.
3. Hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, dari model yang disajikan dalam 6 (enam) hipotesis pada penelitian ini, terbukti semua dapat diterima dengan hasil adanya pengaruh yang positif dan signifikan.

Saran Untuk Peneliti di Masa yang akan Datang

Sebaiknya penelitian yang akan datang melibatkan dimensi kepribadian. Dalam hal ini masih menjadi sebuah pertanyaan tentang benarkah pemberdayaan tergenerasikan pada jenis-jenis kepribadian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashforth, B.E. 1989. The experience of powerlessness in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 207-242.
- Bandura, A. 1989. Human agency in social cognitive theory, *American Psychological Review*, 84 (1): 1175-1184.
- Block, P. 1987. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Bowen, D., dan Lawler, E. 1992. The empowerment of service workers: what, why, how and when? *Sloan Management Review*, 33: 31-39.
- Carless, A.C. 2004. Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 18 (4): 405-425.
- Conger, J.A., dan Kanungo, R.N. 1988. The empowerment process: integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13: 417-482.
- Deci, E.L., dan Ryan, R. 1985. The support of autonomy and control of behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 1024-1037.
- Deci, E.L., Connell, J.P., dan Ryan, R.M. 1989. Self-determination in a work organization, *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Fuller, J.B., dan Morrison, R. 1999. The effects of psychological empowerment on transformational leadership, and job satisfaction, *The Journal of Social Psychology*, 139 (3): 389-391.
- Gomez, C., dan Rosen, B. 2001. The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment, *Group & Organizational Management*, 1 (1): 93-113.
- Hackman, J.R., dan Oldham, G.R. 1980. Motivation through the design of work test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Harackiewicz, J.M., Sansone, C., dan Manderlink, G. 1986. Competence, achievement motivation and intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48: 493-508.
- Hart, K.M., Capps, H.R., Cangemi, J.P., dan Caillouet, L.M. 1996. Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors, *Organization Development Journal*, 31-39
- Herrenkohl, R.C., Judson, G.T., dan Heffner, J.A. 1999. Defining and measuring employee empowerment, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3): 373-389.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and Women of The Corporation*, New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. 1993. *Men and Women of The Corporation* (2nd ed.), New York: Basic Books.
- Khan, S. 1997. The key to being a leader company: empowerment, *Journal Personality and Participation*, Jan/Pebr. p. 44-50.
- Kluska, K.M., Laschinger, H.K.S., dan Kerr, M.S. 2004. Staff nurse empowerment and effort reward imbalance, *Nursing Leadership*, 17 (1): 112-128.
- Kouzes, J.M., dan Posner, B. Z. 1987. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuokkanen, L., Leino, H., dan Katajisto, J. 2003. Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18 (3): 184-192.
- Laschinger, H.K.S., Wong, C., McMahon, L., dan Kaufman, C. 1999. Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension and work effectiveness, *Journal of Nursing Administration*, 29 (5): 28-39.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., dan Shamian, J. 2001a. The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses's work satisfaction and organizational commitment, *Health Care Manage Rev*, 26 (3): 7-23.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., dan Shamian, J. 2001b. Promoting nurses' health: effect of empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19 (2): 42-52.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J., dan Wilk, P. 2003. Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured healthcare settings. *Longwoods Review*, 1 (3): 30-48
- Laschinger, H.K.S., Almost, J., Purdy, N., dan Yulia Kim. 2004a. Predictor of nurse managers' health in Canadian restructured healthcare settings. *Nursing Leadership*, 17 (4): 88-105.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., dan Shamian, J. 2004b. A Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4): 527-541.
- Laschinger, H.K.S., dan Finegan, J. 2005. Using empowerment to build trust and respect in the workplace: a strategy for addressing the nursing shortage, *Nursing Economics*, 23 (1): 6-13.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New York: McGraw Hill.

- Mayer, R.C., Davis, J.H., dan Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (6): 709-734.
- Mishra, A.K., dan Spreitzer, G.M. 1998. Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23 (1) 567-588.
- Mishra, J., dan Morrissey, M.A. 1994. Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers, *Public Personnel Management* 19: 443-461.
- Mulyadi dan Setyawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Management*, Edisi 2, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., dan Fuller, J. 2001. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment, *Group and Organization Management*, 26 (1): 93-113.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizational Theory*, Marshfield, MA: Pitman.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., dan Bommer, W.H. 1996. Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22: 259-298.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Alih Bahasa Haryana Pujaatmaka, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robinson, S.L. 1996. Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Singarimbun, M., dan Effendi, S. Ed. 1995. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: Penerbit PT. Pusaka LP3ES Indonesia.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., dan Nason, S.W. 1997. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, *Journal of Management*, 23 (5): 679-704.
- Thomas, K.W., dan Velthouse, B.A. 1990. Cognitive elements of empowerment: an "interpretative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
- Thomas, K.W., dan Tymon, W. 1994. Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation, *Journal of Management Systems*, 6 (3).
- Upenieks, V.V. 2003. The interrelationship of organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction, *Health Care Manager*, 22 (2): 83-98.
- Weick, K.E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House.
- Zalabak, P.S., Ellis, K., dan Cesaria, R. 2000a. Study shows value of organizational trust, *International Association of Business Communicators (IABC)*.
- Zalabak, P.S., Ellis, K., dan Cesaria, R. 2000b. Measuring organizational trust, *International Association of Business Communicators (IABC)*.
- Zhu, W., May, D.R., dan Avolia, B.J. 2004. The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (1): 16-26.