

## **PERUBAHAN ORGANISASI: META ANALISIS IDENTIFIKASI PEMBERDAYAAN KARYAWAN PT. X (PERSERO)**

**Anis Eliyana**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

*E-mail:* anis.eliyana.febunair@gmail.com

eliyana.anis@yahoo.com

### **ABSTRACT**

Generally employee empowerment is the most important aspect toward successfulness during organizational change process. Qualitative method implemented in this study uses meta-analysis approach. The aim of this study is to find out the components of employee empowerment.

**Keywords:** employee empowerment, organizational change

**JEL Classification:** D23, J64

### **PENDAHULUAN**

Era kompetisi dan globalisasi saat ini membuat kebutuhan pengelolaan terhadap perubahan semakin meningkat. Perusahaan menghadapi tantangan untuk selalu dapat mencapai kesuksesan dan dituntut untuk selalu dapat mengikuti perubahan yang terjadi dengan cepat. Perusahaan dapat bertahan dan sukses apabila mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternalnya dan menyesuaikan dengan melakukan perubahan organisasi pada perusahaan. Sejalan dengan pendapat Robbins dan Barnwell (2002), dalam perspe-

ktif sistem, sebuah organisasi memerlukan kesadaran terhadap lingkungannya agar dapat mempertahankan keberadaannya. Selain berpotensi untuk mempertahankan keberadaannya di pasar, perusahaan yang memiliki kesadaran lingkungan akan juga berpotensi untuk menciptakan keunikan dan keberagaman produk yang membentuk pilihan konsumen bahkan mengubah perilaku dasar konsumen.

Umumnya pemberdayaan karyawan menjadi aspek utama yang menjamin keberhasilan proses perubahan organisasi. Pemberdayaan karyawan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi dibandingkan faktor lainnya. Para manajer berlomba-lomba untuk memberdayakan para karyawan agar dapat memiliki kompetensi profesional dan menjadi bagian dari perubahan organisasinya karena tidak dapat disangsikan lagi bahwa aset paling bernilai dalam proses perubahan organisasi adalah kompetensi profesional karyawan.

Pemberdayaan karyawan tidak hanya dibutuhkan pada bidang tertentu dalam organisasi seperti *marketing* dan *Research and Development* namun dibutuhkan di setiap *level* dan dimensi dalam organisasi yang merespon perubahan lingkungan melalui perubahan organisasi. Pemberdayaan karyawan dapat dilihat dari dua pandangan, yaitu pandangan pemimpin yang melaksanakan perubahan dan pandangan karyawan yang diberdayakan. Berdasar sudut pandang manajer,

pemberdayaan karyawan adalah serangkaian kegiatan dan praktik yang diterapkan manajer terhadap pemberian kekuasaan, pengendalian, dan kewenangan pada bawahannya. Sudut pandang karyawan yang diberdayakan, pemberdayaan adalah persepsi karyawan terhadap pemberdayaan karyawan yang dinyatakan dalam empat komponen yaitu 1) pemberdayaan memiliki makna personal bagi karyawannya, 2) karyawan merasa kompeten dan mampu melaksanakan tugasnya, 3) karyawan memiliki *self determination* dari kemampuannya untuk memilih dan mengatur tugas-tugasnya, dan 4) karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki dampak yang lebih luas dari pekerjaan yang dilaksanakan.

Pemberdayaan karyawan merupakan alat yang menjadikan karyawan mengambil keputusan dan sebuah fenomena personal di mana karyawan bertanggungjawab atas tindakan yang dilakukan. Definisi pertama berkenaan dengan bagaimana manajemen memfasilitasi dan mengimplementasikan budaya pemberdayaan dalam organisasi di setiap level. Definisi kedua berkenaan dengan penekanan pada keberhasilan individu dalam proses pemberdayaan menjadi karyawan yang benar-benar berdaya.

Penelitian ini akan memfokuskan pengkajian pemberdayaan dari sudut pandang individu, karyawan dalam organisasi sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya dan bertanggungjawab atas keseluruhan tindakan yang dilakukan. Pendekatan penelitian kualitatif dengan metode meta analisis diterapkan dalam penelitian ini agar dapat diperoleh informasi lengkap tentang faktor-faktor persepsi personal yang memberdayakan karyawan PT. X (Persero) yang memberikan kontribusi penting dalam perubahan organisasinya sesuai dengan fenomena empiris.

Meta analisis adalah menganalisis analisis yang ada dari suatu studi. Meta analisis dalam pendekatan penelitian kualitatif adalah sebuah pendekatan di mana temuan-temuan dari studi kualitatif primer disintesis ke dalam model teoritis. *Meta summary* analisis sebagai bagian dari meta analisis merupakan sebuah pendekatan di mana temuan penting dari studi dikumpulkan melalui ringkasan topik atau tematik. Lebih lanjut dianalisis ringkasan topik atau temanya dengan analisis tematik. Analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data. Analisis tema-

tik minimal mengorganisasikan dan menjelaskan data secara rinci.

Umumnya penelitian sebelumnya meneliti dengan pendekatan kuantitatif perubahan organisasi dan pemberdayaan karyawan dari pandangan managerial dan pimpinan yang berperan penting dalam pemberdayaan karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja. Berkaitan dengan perubahan organisasi yang terjadi pada PT. X (Persero) dalam merespon perubahan lingkungan sehingga dapat mempertahankan keberlanjutan organisasinya maka pembentukan pemberdayaan karyawan juga menjadi faktor yang menarik untuk diteliti. Kunci penting keberhasilan perubahan organisasi adalah keberhasilan memberdayakan karyawannya sehingga karyawan mampu mengambil keputusan terkait dengan pekerjaannya dan mempertanggungjawabkan atas serangkaian tindakan yang dilakukan pada pekerjaannya. Berdasar uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Perubahan Organisasi: Meta Analisis Identifikasi Pemberdayaan Karyawan PT. X (Persero). Tujuan penelitian untuk mengungkapkan fenomena empirik komponen yang dipersepsikan sebagai pemberdayaan karyawan pada perubahan organisasi PT. X (Persero). Kekayaan dan intensitas data keseluruhan yang terkumpul tentang perilaku secara rinci akan terekam dari investigasi partisipan dalam menjawab makna esensi dari pertanyaan yang diajukan, komponen apakah yang dinilai sebagai pemberdayaan karyawan dari sudut pandang karyawan dan proses pembentukan pemberdayaan karyawan terhadap pekerjaan serta reaksi dan respon masing-masing karyawan terhadap komponen dan proses pemberdayaan karyawan akan dapat digali dan diperoleh dengan pendekatan kualitatif.

## MATERI DAN METODE PENELITIAN

Pada umumnya perubahan organisasi sebagai perubahan yang terjadi dari suatu kondisi tertentu dalam organisasi. Pemahaman perubahan organisasi yang pertama merujuk pada individu dengan peran dan nilai-nilainya. Pemahaman kedua perubahan organisasi merujuk pada cakupan yang lebih luas yaitu semua proses operasional. Selanjutnya, perubahan organisasi juga mencakup perubahan yang muncul dalam

proses kerja yang dapat dipahami sebagai seperangkat tugas pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan untuk mencapai tujuan yang jelas dan subsistem karyawan dalam organisasi.

Perubahan organisasi terjadi karena faktor ketidaksengajaan, kesengajaan, atau disebabkan faktor lain di luar organisasi. Perubahan organisasi dari faktor lain di luar organisasi berkaitan dengan faktor eksternal kunci -peristiwa. Perubahan reaktif dimana perubahan dimulai sebagai reaksi terhadap suatu peristiwa atau serangkaian peristiwa dan perubahan antisipatif yaitu perubahan organisasi yang dilakukan untuk mengantisipasi peristiwa. Berdasar sisi lain yang umum adalah klasifikasi perubahan berdasarkan seberapa radikal perubahan organisasi tersebut dilakukan.

Pemberdayaan karyawan umumnya merupakan proses kontributif yang diterapkan dalam upaya memanfaatkan semua kemampuan karyawan dan mendorong mereka untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaannya. Beberapa orang percaya bahwa pemberdayaan adalah jenis desentralisasi yang memberikan kewenangan pengambilan keputusan dasar kepada karyawan. Lebih lanjut, pemberdayaan memberikan kekuasaan karyawan mengambil keputusan sesuai dengan keinginannya..

Studi ini termasuk jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini didesain untuk menjelaskan fenomena secara rinci pemberdayaan karyawan dari sudut pandang karyawan yang diberdayakan dalam perubahan organisasi. Metode analisis yang digunakan adalah meta analisis yaitu menganalisis terhadap analisis analisis yang ada dari suatu studi. Partisipan dalam

penelitian ini adalah 18 orang masing-masing 2 orang level area pada struktur organisasi yang berjumlah 9 sub unit pekerjaan. Teknik sampling menggunakan *snowball sampling*, yaitu informasi fenomena sesuai dengan rumusan masalah yang telah diajukan akan ditanyakan kepada 18 karyawan di masing-masing sub bagian dan perolehan informasi akan dihentikan apabila responden memberikan jawaban yang relatif sama. Lokasi penelitian di Bandung dan Surabaya dengan pertimbangan Bandung sebagai kantor pusat PT. X (Persero) dan Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia sehingga dapat digunakan sebagai generalisasi dalam upaya mencari kebenaran sebuah teori.

Data pada penelitian kualitatif berupa 1) kata-kata, kalimat-kalimat misal dari wawancara dengan partisipan, 2) gambar misal dari video dokumenter PT. X (Persero), dan 3) obyek misal artifak. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara historis, observasi partisipan, *in depth interview*, dan *survey*. Penelitian kualitatif dengan *natural setting* lebih banyak menggunakan teknik tersebut. Pengumpulan data dengan metode yang telah dipilih dan sebagian besar dilakukan secara langsung pada partisipan. Selanjutnya dilaksanakan uji etik karena menggunakan subyek penelitian karyawan. Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner, tape recorder, kamera, dan jurnal penelitian.

### HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian disajikan sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Profil Informan**

No.	Nama Informan	Posisi
1.	Arif Firdaus (AF)	Protokoler Direksi
2.	Bukhari M. Harry (BMH)	Kesekretariatan
3.	Eko Priyono (EP)	Bagian Sumberdaya Manusia
4.	Sigid Apriyanto (SA)	Bagian keuangan

**Sumber:** Data primer, diolah.

Makna personal bagi karyawan memiliki makna pekerjaan memberikan makna secara personal bagi karyawan karena memberikan manfaat psikologis, ekonomis, dan sosial bagi dirinya dan organisasinya. Kebermaknaan pekerjaan memiliki manfaat dalam keseluruhan hidupnya. Berikut cerminan komponen *meaningfulness* yang dirasakan karyawan PT. X (Persero).

**AF :**

*Pertama saya melihat dulu proses kuncinya. Saya berpikir seperti membangun usaha, suatu saat saya akan membuat usaha juga.....*

*saya memikirkan kalau nanti saya akan membutuhkan ilmu-ilmu ini untuk ke depannya. Kalau menurut saya itu yang membuat pekerjaan ini sangat berarti.*

**BMH:**

*Karena ini pekerjaan baru bu yang asalnya berbeda dengan pekerjaan saya yang dulu di operasional. Sebelumnya saya ditugaskan di Makassar sebagai bagian operasional. Alasan utamanya karena banyak sekali ilmu yang saya terima saat mengemban jabatan ini. Selain itu juga karena tidak terdapat jarak jadi dapat bekerja dengan sinergis dengan atasan.*

*banyak sekali bu, kita diberi ilmu untuk membuat konsep sendiri, diberi kewenangan untuk melakukan ini itu yang kemudian nanti direvisi oleh beliau (manajer).*

**EP :**

*Saya senang membagi pengalaman atau pengetahuan dengan para bawahan bahwa betapa pentingnya pekerjaan yang saya lakukan saat ini agar para karyawan dapat menyadari pentingnya pekerjaan mereka. Memberikan kemudahan kepada para karyawan dengan alat atau tools yang saya buat agar kinerja para karyawan atau bawahan saya meningkat.*

**SA :**

*dengan mengikuti pendidikan dasar yang berlangsung 3 bulan bermodalkan ijazah SMA, tetapi pada karyawan yang ingin menduduki posisi struktural harus menjalani pendidikan menengah selama 3 tahun. Ketika saya menjadi Manajer SDM merasa telah berpengalaman saya mengikuti pendidikan menengah untuk mendapatkan dan menduduki posisi structural dan akhirnya beliau di mutasikan di Mojokerto, Beliau*

*menganggap bahwa pekerjaan ini sangat berarti, walaupun di Mojokerto hanya kantor kecil. Pada tahun 2004-2009 saya dipindahkan di kota Manokwari selama 5 tahun sebagai kepala kantor sebelum akhirnya saya kembali di Surabaya, saya tidak lagi ingin menjadi kepala kantor karena beliau menganggap terlalu seringnya perubahan yang dilakukan oleh kantor.*

Kompeten merupakan komponen penting yang diperlukan karyawan dalam melewati masa-masa perubahan organisasi. Karyawan yang berkompeten akan mampu melaksanakan setiap perubahan yang terjadi. Berikut skrip wawancara *in depth interview* yang mencerminkan karyawan PT. X (Persero) berkompeten dalam melaksanakan pekerjaannya.

**AF :**

*Beberapa ilmu yang dibekalkan melalui off the job training dan on the job training. Beberapa kali competence diperoleh dari informasi dalam bentuk sosialisasi perubahan organisasi yang terjadi dan pelaksanaan kegiatan pelatihan. Di samping itu juga saya mengalami beberapa kali perubahan penugasan pekerjaan yang berbeda-beda. Hasil kinerja saya diukur dengan standar minimal.*

**BMH:**

*Biasanya bu setiap mutasi yang dikeluarkan oleh SDM itu melihat background-nya bu. Mungkin ada sedikit keterkaitan antara dokumen dengan operasional saya dulu. Itu yang pertama, jadi mungkin kita belajarnya ga terlampau susah gitu ya. Cuma mungkin ada ilmu baru misalnya membuat konsep, pekerjaan yang di luar operasi itu. Intinya saya sudah memahami tentang pekerjaan saya ini, dan rasanya saya sudah kompeten di dalam mengerjakan tugas-tugas saya. Misalnya bu Arni itu kan sarjana hukum gitu, memang dia memeriksa produk-produk hukum jadi udah ada keterkaitan gitu sehingga ia sudah pasti kompeten di bidang tersebut.*

**EP:**

*ketika menghadapi permasalahan saya mempelajari dan mengkoordinasi dengan staff lainnya agar saya dapat mempelajari permasalahan tersebut serta mengkoordinasi dengan kantor pusat PT. X saya bekerja dengan serta keyakinan yang kuat bahwa saya dapat*

*mengatasi pekerjaan ini dengan baik*

**SA:**

*Penilaian competence dan kinerja di lakukan berdasarkan SKA (skill, knowledge, dan Attitude) saya harus mengangap diri saya sebagai bapak yang harus adil dan bijaksana.sarana penilaian yang di lakukan dengan cara system penilaian kinerja individu dan system penilaian kinerja dari tingkat atas hal ini berfungsi untuk mengukur cara kompetensi tiap karyawan. Pelatihan yang di lakukan oleh PT. X (Persero) Surabaya berbentuk seperti pelatihan leadhershship dan serius excelent untuk meningkatkan softskill dalam mengelola sumber daya manusia. Selain itu Pelatihan tidak hanya di lakukan oleh Pusat pelatihan juga dapat di laksanakan oleh internal atau kantor unit saja. Kompetensi dapat di tingkatan melalui cara informal karena tidak semua karyawan ingin mengikuti pelatihan yang di lakukan secara formal.*

Keleluasaan penuh dalam melaksanakan pekerjaan direfleksikan dengan kemampuan karyawan PT. X (Persero) dalam memilih dan mengatur tugas-tugasnya. Perubahan organisasi yang frekuensinya berulang kali dapat dilewati oleh PT. X (Persero) dengan sukses karena karyawan mempunyai keleluasaan penuh dalam pengambilan keputusan berkenaan dengan pekerjaannya. Berikut hasil wawancara in depth interview yang mencerminkan bahwa karyawan memiliki choice dalam melakukan pekerjaannya.

**AF:**

*Menurut saya karena adanya time table dari setiap karyawan. Jadi ada pengaman target yang bisa dipakai untuk bisa mencapai target untuk semua karyawan, sehingga bisa berperan semua dalam meningkatkan self determination karyawan. Kita bisa menjadi lebih yakin dalam memilih di dalam bekerja.*

**BMH:**

*kita ada batasan juga sih, jadi misalkan ada biasanya ada konsep yang kita kerjakan itu konsep-konsep ada surat masuk dari luar tolong jawab tinggal gitu aja. Kadang membuat jawaban tersebut dengan surat tersebut. Kewenangan saya itu. Kalau seberapa besar keleluasaan untuk mengatur sampai tugasnya unit secara keseluruhan bagus lalu penghargaan ke anak*

*buah saya kalau diprosentasekan sekitar 60 persen. Saya bisa membuat memerintah kepada staff saya untuk bekeerja misalkan A gitu, karena nanti suatu saat diperlukan sudah terstruktur gitu jadi lebih mudah. Selanjutnya mungkin cuma memberi masukan gitu kepada atasan gitu. Bu alangkah baiknya ini dilaksanakan begini.*

**EP :**

*saya dalam menghadapi permasalahan pekerjaan dalam hal mengambil keputusan yang sesuai dengan aturan PT. X pusat dengan cara menggali informasi yang lebih detail sebelum mengambil keputusan agar permasalahan dalam pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan*

**SA:**

*Saya melakukan pengambilan keputusan agar pekerjaan saya beserta staf dapat mencapai tujuannn, dengan cara tidak menunda pekerjaan tersebut contohnya seperti surat pengiriman dari loket yang harus di selasaikan waktu itu juga, dengan memberikan keluluasaan kepada karyawannya untuk menentukan sistem kerja sendiri dengan cara mencicil pekerjaan tersebut.*

*Impact adalah persepsi yang dirasakan karyawan PT. X (Persero) bahwa pekerjaan yang dilaksanakan memiliki dampak luas. Berikut hasil wawancara in depth interview yang mencerminkan adanya impact yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.*

**AF:**

*Semua itu kan kita tahu kalau semua itu ada resikonya. Jangan Cuma diambil senangnya sesaat. Saat di proyek kita memikirkan apabila uang proyek kita selewengkan akan berdampak pada perusahaan, pada ranah hukum dan lain sebagainya. Contoh lain saat kita bekerja di bagian keuangan, pada saat kita tidak melaksanakan tugas dengan baik, kita akan memberi dampak kepada bagian lain di perusahaan. Karena adanya rasa saling menghargai maka kita berusaha tidak merugikan bagian lain.*

**BMH:**

*Karena sebetulnya kita tidak langsung berhadapan dengan masyarakat sih bu ya. Jadi mungkin dampak*

itu agak sedikit gitu. Tapi kalau dengan lingkungan di eksternal itu dengan bagian lain itu memang ada Bu. Jadi dampaknya kalau misalnya kita tidak mengerjakan tugas yang biasanya kita kerjakan dia tidak bisa memproses lebih lanjut. Karena semua surat, semua produk hukum yang dibikin bagian terkait itu melewati sekretariat.

**EP:**

pekerjaan ini berpengaruh untuk diri sendiri dan orang lain ketika saya bekerja saat ini bahwa pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh dapat memberikan pengaruh yang baik bagi diri saya dan orang lain, untuk memberikan dampak yang baik itu sendiri saya lakukan dengan cara membuat para pelanggan senang. Hal ini dimulai ketika saya menjadi pengantar kiriman di setiap desa hal ini sangat berdampak bagi penilaian orang lain terhadap kinerja saya.

**SA:**

pekerjaan yang sebagai Manajer SDM tidak hanya di rasakan oleh diri saya sendiri saja saya ingin memberikan dampak yang baik kepada lingkungan sekitarnya. Pekerjaan sebagai Manajer SDM pada PT. X (Persero) dituntut harus cepat dalam penentuan kebijakan dan keputusan serta dapat mengayomi para karyawannya dalam hal ini di lakukan dengan cara coffee morning untuk dapat mendengarkan setiap aspirasi para bawahan dan karyawan sehingga saya sebagai Manajer SDM dapat memberikan solusi hal ini akan berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut sehingga dapat meningkatkan produktivitas PT POS (persero) Surabaya.

Beberapa komponen lain pengembangan karyawan ditemukan sebagai salah temuan penting selain komponen pemberdayaan karyawan yang meliputi *meaningfulness, competence, choice, dan impact*. Berdasarkan analisis temuan hasil penelitian beberapa komponenyang oleh karyawan PT. X (Persero) sebagai pemberdayaan karyawan antara lain, ketauladanan, kepercayaan, sosialisasi informasi yang berkelanjutan, *learning organization, organizational learning, motivation, workplace spirituality, dan personal driven*. Beberapa komponen tersebut direfleksikan dari hasil wawancara indepth interview berikut.

**AF:**

.tauladan, untuk memberi contoh kepada anak buah kita. Misalnya kita masuk siang kan kita tidak bisa menyuruh anak buah untuk masuk pagi karena itu kita harus mencontohkan dengan baik sebagai tauladan. Kepercayaan juga penting untuk bekerja di PT. X.

**BMH:**

Sosialisasi informasi yang tepat. Jadi informasi itu disosialisasikan kepada karyawan. Setelah itu ada bentuk reward dan hukuman yang kita dapatkan. Acuan pemberiannya didapat dari penilaian KPI masing-masing karyawan. Apabila nilainya baik maka mendapat reward begitu pun sebaliknya. Jadi kita bisa lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan.

**EP:**

saya bekerja dengan sungguh-sungguh karena saya memiliki motivasi kerja sebagai ibadah dan komitmen. Dalam pekerjaan ini saya sangat senang menyenangkan seseorang, karena saya tidak ingin mempersulit keadaan seseorang, ketika saya muda saya bekerja di PT. X karena saya senang. Saya memulai karir di PT. X awalnya mengikuti Pendidikan dasar PT. X, suatu ketika ada pembukaan pendidikan menengah saya mengikutinya untuk meningkatkan jenjang karir saya. Menurut saya dalam setiap melakukan pekerjaan saya harus memiliki keberanian dalam setiap menghadapi masalah apapun yang di dalam pekerjaan tersebut. Saya senang membagi pengalaman atau pengetahuan dengan para bawahan bahwa betapa pentingnya pekerjaan yang saya lakukan saat ini agar para karyawan dapat menyadari pentingnya pekerjaan mereka. Memberikan kemudahan kepada para karyawan dengan alat atau tools yang saya buat agar kinerja para karyawan atau bawahan saya meningkat.

**SA:**

Saya melakukan pengambilan keputusan agar pekerjaan saya beserta staf dapat mencapai tujuann, dengan cara tidak menunda pekerjaan tersebut contohnya seperti surat pengiriman dari loket yang harus di selasai waktu itu juga, dengan memberikan keluluasaan kepada karyawannya untuk menentukan sistem kerja sendiri dengan cara mencicil pekerjaan tersebut.

## PEMBAHASAN

Pengembangan komponen teori pemberdayaan karyawan meliputi ketauladanan, kepercayaan, *innovation, spirituality*, sosialisasi informasi yang berkelanjutan, *innovation learning organization, organizational learning, motivation, penerapan teknologi informasi, communication, workplace spirituality, dan personal driven*. Pengembangan teori tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam dua pendekatan yaitu personal dan organisasional. Pendekatan individual meliputi ketauladanan, kepercayaan, *innovation, spirituality, organizational learning, motivation, communication*, dan *personal driven*. Selanjutnya pendekatan organisasional meliputi sosialisasi informasi yang berkelanjutan, *organization learning dan knowledge management, penggunaan teknologi informasi, dan workplace spirituality*.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Komponen pemberdayaan karyawan PT. X (Persero) yang dipersepsikan karyawan pada saat terjadinya perubahan organisasi meliputi *meaningfulness, competence, choice, dan impact*. Hasil penelitian mengkonfirmasi dan mengembangkan teori pemberdayaan karyawan. Pengembangan komponen teori pemberdayaan karyawan dapat dibagi menjadi dua pendekatan yaitu personal dan organisasional. Pendekatan individual meliputi ketauladanan, kepercayaan, *innovation, spirituality, organizational learning, motivation, communication, dan personal driven*. Selanjutnya, pendekatan organisasional meliputi sosialisasi informasi yang berkelanjutan, *organization learning dan knowledge management, penggunaan teknologi informasi, dan workplace spirituality*.

### Saran

Pemberdayaan karyawan PT. X (Persero) dapat dibangun secara personal dengan memperkuat perilaku karyawan melalui ketauladanan, kepercayaan, *innovation, spirituality, organizational learning, motivation, communication, dan personal driven*. Secara organisasional PT. X (Persero) perlu memperhatikan

komponen sosialisasi informasi yang berkelanjutan, *learning organization dan knowledge management, penggunaan teknologi informasi, dan workplace spirituality* agar dapat mempertahankan dan meningkatkan pemberdayaan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fock, H., Chiang, F., Au, K.Y. and Hui, M.K. 2011. "The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship". *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2): 319-328.
- Gorji, M.B. 2010. "Impact Study of Empowerment on Employees Performance". *Pajouheshgar*, 7 (17): 38-48.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. and King, N. 2005. "Employee Perceptions of Empowerment". *Employee Relations*, 27 (4): 354 – 368.
- Hancer, M. and George, R.T. 2003. "Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants". *Hospitality Management Journal*, 22 (1): 3-16.
- Paktinat, Eghbal; Fathizadeh, Alireza. 2008. "Empowering Employees: Requirements and Solutions", *Pajouheshgar*, 5 (11): 33-47.
- Peterson, N.A. and Zimmerman, M.A. 2004. "Beyond The Individual: Toward a Nomological Network of Organizational Empowerment". *American Journal of Community Psychology*, 34(1)" 129-145.
- Robbins, T.L., Crino, M.D., and Fredendall, L.D. 2002, "An Integrative Model of The Empowerment Process". *Human Resource Management Review*, 12 (1): 419-443.
- Seyedjavadein, S.R., Heydari, H., Shahbazmoradi, S. 2009. "A Study on Employees Empowerment

in Service Sector (Case Study of Banking System),” *Journal of Iranian Public Administration*, 1 (2), 75-88.

Vaezi, R. and Sabzikaran, E. 2010. “Relationship between Organizational Structure and Personnel Empowerment in NIOPDC - Tehran Area”, *Transformational Management Journal*, 2 (3):153-178.

Yoon, J. 2001. “The Role of Structure and Motivation for Workplace Empowerment: The Case of Korean Employees”. *Social Psychology Quarterly*, 64(2):195-206.

Chua, R.Y.J and Lyengar S.S. 2006. “Empowerment Through Choice? A Critical Analysis of The Effects of Choice in Organizations”. *Research in Organizational Behavior*, 27: 41-79.