

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
BERPENGARUH TERHADAP PEMBERDAYAAN
KARYAWAN**

(Studi Empiris pada RS. Roemani Semarang)



Tesis

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

oleh :

**LINA MAHARDIANI
NIM. C4A 002 148**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN (Studi Empiris RS. Roemani Semarang)

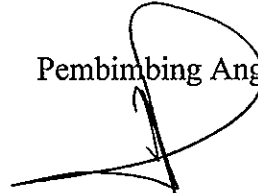
yang disusun oleh Lina Mahardiani, NIM C4A 002 148
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Juni 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Susilo Toto R, MT

Semarang, 17 Juni 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program




Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Sertifikasi



Saya, Lina Mahardiani, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program studi Magister Manajemen atau program lainnya. Karya tulis ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 17 Juni 2004



(Lina Mahardiani)

MOTTO

“Perjalanan ribuan mil, dimulai dengan langkah pertama”

“Pengetahuan adalah Kekuatan”

Persembahan:

Bapak & Ibu, for being best parents

Ndut², Banjar & Jati, for friendship and laughter

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan Karyawan (Studi Kasus pada RS. Roemani Semarang)”**.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat tugas akhir yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penulisan tesis ini hingga selesai, penulis telah banyak mendapat bantuan dalam bentuk bimbingan, saran-saran dan dorongan moril maupun materiil. Maka dengan kerendahan dan ketulusan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta stafnya, yang telah memberikan kesempatan untuk menjadi peserta didik dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa Magister Manajemen.
2. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU., selaku pembimbing utama yang dengan penuh kesabaran dan bijaksana membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
3. Bapak Drs. Susilo Toto R, MT., selaku pembimbing anggota yang dengan penuh kesabaran dan bijaksana membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
4. Bapak dan ibu tercinta dan terkasih, yang dengan penuh kesabaran, pengertian, sudah memberikan segala kasih sayangnya.

5. Dik Arn dan Dik Jati, yang selalu memberikan semangat dan kasih sayangnya kepada penulis. *I love You Guys*.
6. Lintang, Nia, Alf, Erwin, Dik Wiwit dan Dik Tia, atas semangat dan doanya.
7. Asti, Mbak Ryan dan Tante Sevi, atas dorongan semangat dalam bentuk apapun dan pengertian kepada penulis.
8. Keluarga besar Sudijono SA. dan keluarga besar kendeng barat, yang selalu memberikan dorongan semangat dan pengertian kepada penulis.
9. Teman-teman seperjuangan angkatan 18 pagi dan semua pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu, telah memberi warna dalam hidup dan kesan sendiri bagi penulis, semoga sukses selalu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis hargai, untuk perbaikan penulisan di kemudian hari. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, Juni.2004

Penulis,

Lina Mahardiani

Abstract

Health-care professionals often perceive they have little or no control over extensive changes and stressors in industry, including an increasingly regulated environment, complex health care equipment, and demands for higher standards of medical care, better patient-provider interactions, and quicker response times. Collectively, hospital workers who feel disempowerment can be costly, not only in terms of turnover but also in terms of increased psychological strain, reduced job satisfaction and increased absenteeism.

This research was conducted to determine the effect of trust, power and leadership on employee empowerment. The population of this research was nurses in RS. Roemani Semarang. Data was obtained from questionnaires that distributed to 134 nurses as respondent. Data analysis employed Regression using SPSS

The statistical examination showed that value of F calculation is 82.847 (probability 0.000), but only trust (probability 0.000) and power (probability 0.001) are significant to empowerment, where leadership (probability 0.118) is not.

Keywords: trust, power, leadership and employee empowerment

Abstraksi

Para profesional di bidang pemeliharaan kesehatan sering merasa bahwa mereka memiliki sedikit kontrol atau tidak memiliki kontrol terhadap perubahan yang besar serta tekanan dalam industri, yang meliputi makin bertambahnya lingkungan yang teratur, peralatan pemeliharaan kesehatan yang kompleks, permintaan akan standard pemeliharaan kesehatan yang lebih tinggi, interaksi antara pasien dengan penyedia layanan yang baik, serta waktu responden yang lebih cepat. Secara kolektif, para pekerja rumah sakit yang merasa tidak diberdayakan bisa merugikan, tidak hanya dalam hal pergantian namun juga menyangkut kendala psikologis, mengurangi kepuasan kerja dan terjadinya peningkatan bolos kerja

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh faktor kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah perawat di RS. Roemani Semarang. Data diperoleh dari kuesioner, dengan sampel 134 perawat sebagai responden. Data dianalisis dengan menggunakan Regresi.

Dari hasil pengujian secara statistic diperoleh nilai F hitung sebesar 82,847 (signifikan 0,000), akan tetapi hanya kepercayaan (signifiakan 0,000) dan kekuasaan (signifikan 0,001) yang berpengaruh terhadap pemberdayaan, sedangkan kepemimpinan (signifikan 0,118) tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan.

Kata kunci: kepercayaan, kekuasaan, dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan.

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Perbedaan Karyawan Yang Diberdayakan Dengan Yang Tidak	10
Tabel 2.2	Penelitian-penelitian Terdahulu	26
Tabel 2.3	Hipotesis-hipotesis Yang Diajukan	27
Tabel 2.4	Definisi Operasional Variabel	29
Tabel 2.5	Dimensionalisasi Variabel	30
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	41
Tabel 4.2	Pendidikan Responden	42
Tabel 4.3	Lama Bekerja Responden	43
Tabel 4.4	Usia Responden	44
Tabel 4.5	Validitas Dan Reliabilitas Data	45
Tabel 4.6	Nilai VIF Dan Tolerance	47
Tabel 4.7	Hasil Regresi	52
Tabel 4.8	Koefisien Determinasi	53
Tabel 4.9	Hasil Uji F	54
Tabel 4.10	Hasil Uji t	55

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	28
Gambar 4.1	Scatterplot	49
Gambar 4.2	Histogram Normalitas Data	50

Daftar Lampiran

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	70
Lampiran 2	Data Penelitian	78
Lampiran 3	Hasil Komputasi Regresi	79

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Sertifikasi	iii
Motto dan Persembahan	iv
Kata Pengantar	v
Abstract	vii
Abstraksi	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Manfaat	
1.3.1. Tujuan	6
1.3.2. Manfaat	6
BAB II. TELAAH PUSTAKA	
2.1. Landasan Pustaka	
2.1.1. Pemberdayaan	7
2.1.2. Kepercayaan	14
2.1.3. Kekuasaan	17
	xii

2.1.4. Kepemimpinan	19
2.2. Penelitian Terdahulu	24
2.3. Hipotesis-hipotesis	27
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis, Definisi Operasional Variabel	
Dimensionalisasi Variabel	
2.4.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	28
2.4.2. Definisi Operasional Variabel	29
2.4.3. Dimensionalisasi Variabel	30

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data	
3.1.1. Data Primer	31
3.1.2. Data Sekunder	31
3.2. Metode Pengumpulan Data	31
3.3. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel	
3.3.1. Populasi	32
3.3.2. Teknik Pengambilan Sampel	32
3.4. Teknik Analisis	34

BAB IV. ANALISIS DATA

4.1. Deskripsi Responden	41
4.2. Uji Validitas Dan Reliabilitas	45
4.3. Uji Asumsi Klasik	46
4.4. Koefisien Determinasi	52
4.5. Uji F	53

4.6. Uji t	54
------------------	----

BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan	58
-----------------------	----

5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial

5.2.1. Implikasi Teoritis	60
---------------------------------	----

5.2.2. Implikasi Manajerial	61
-----------------------------------	----

5.3. Keterbatasan Penelitian	64
------------------------------------	----

5.4. Agenda Penelitian Mendatang	64
--	----

Daftar Referensi	66
------------------------	----

Lampiran

Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan dan perkembangan dalam lingkungan makro seperti industri, perekonomian dan teknologi dari masa ke masa memberi pengaruh pada organisasi/perusahaan dalam berbagai bidang. Keadaan yang kemudian timbul adalah hanya perusahaan-perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan inilah yang mampu untuk tetap eksis.

Karyawan sebagai aset penting organisasi perlu diajak untuk ikut serta memikirkan dan menangani permasalahan strategis bahkan sampai kepada diberikannya tanggungjawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari sini diharapkan akan muncul daya imajinasi, kecerdikan, inisiatif serta kreativitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing personel maupun kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat, dimana hal ini sudah menjadi keharusan. Hanya dengan keterpaduan itulah organisasi akan lebih siap membangun keunggulan bersaing, dapat terus unggul dalam jangka panjang, serta tetap eksis di dalam pasar yang terus berkembang dengan dinamis.

Untuk dapat memecahkan berbagai permasalahan diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai penguasaan akan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM-nya. Peningkatan SDM

merupakan kenyataan yang mau tidak mau harus dilakukan secara terarah, terencana, intensif, efektif dan efisien.

Pada saat ini peran SDM menjadi lebih luas dengan semakin dihargainya sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Diakukannya peran SDM yang menjadi lebih bersifat strategik ini kemudian melahirkan konsep-konsep yang bersifat lebih menghargai manusia sebagai manusia seutuhnya dan bukan hanya sebagai salah satu faktor produksi perusahaan saja. Salah satu konsep tersebut adalah *empowerment* (pemberdayaan).

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapat otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya (Hansen dan Mowen, 1997). Pemberdayaan karyawan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat pada diri karyawan. Voght dan Murell (1990) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berangkat dari pertanyaan "apa yang dapat dicapai" (*what can be*) dengan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen. Untuk menjadikan karyawan produktif, karyawan harus memiliki kompetensi memadai. Kompetensi dari dalam diri karyawan merupakan landasan bagi karyawan untuk mendapatkan kepercayaan dari manajemen. Disamping kompetensi, produktifitas karyawan juga ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di dalam organisasi (Bambang Suryono, 1999). Pemberdayaan bukan merupakan kegiatan eksternal akan tetapi lebih pada kegiatan internal. Mengingat pentingnya hal ini, seharusnya pemberdayaan dapat dilakukan secara terintegrasi secara

keseluruhan dari tingkat tertinggi sampai pada tingkat terendah dalam organisasi (Senge, 1990).

Banyak penelitian tentang pemberdayaan yang telah dilakukan, akan tetapi masih sedikit sekali teori tentang pemberdayaan. Spreitzer (1995) menyatakan bahwa *locus of control*, *self-esteem*, *access to information* dan *rewards* berpengaruh terhadap pemberdayaan. Spreitzer juga menemukan konstruk pemberdayaan yang terdiri dari *meaning*, *self-determination*, *competence*, dan *impact*. Selain faktor-faktor tersebut diatas, ada berbagai faktor yang dinilai berpengaruh terhadap pemberdayaan.

Dari penelitian Thomas & Velthouse (1990), Conger & Kanungo dan Thorlakson & Murray (1996) terdapat *research gap* pada pengaruh kepemimpinan dan kekuasaan terhadap pemberdayaan. Thomas & Velthouse (1990) menyatakan bahwa kekuasaan berpengaruh terhadap pemberdayaan, karena karyawan yang diberi kekuasaan/tanggung jawab lebih besar akan merasa bahwa mereka lebih bermanfaat bagi organisasinya. Sedangkan Thorlakson & Murray (1996) tidak menemukan perbedaan yang signifikan antara karyawan yang diberdayakan dengan karyawan yang tidak diberdayakan.

Keller & Dansereau (1995) dan Conger & Kanungo (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap pemberdayaan. Selain itu Koberg et.al., (1999) juga mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap pemberdayaan. Sedangkan Thorlakson & Murray (1996) tidak menemukan perbedaan yang signifikan akan pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan.

Faktor lain yang mempengaruhi pemberdayaan adalah kepercayaan. Butler (1991) menyatakan bahwa kepercayaan berperan penting dalam kualitas hubungan antara

manajer dan karyawan. Thorlakson & Murray (1996) dan Gomez & Rosen (2001) menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan.

Berangkat dari latar belakang diatas dan untuk mengetahui apakah kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan akan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan atau tidak, penelitian ini mengambil sampel pada karyawan Rumah Sakit Roemani yang difokuskan pada perawat. Dipilihnya RS. Roemani sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan yang mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat signifikan. Para professional di bidang pemeliharaan kesehatan sering merasa bahwa mereka memiliki sedikit kontrol atau tidak memiliki kontrol terhadap perubahan yang besar serta tekanan dalam industri, yang meliputi makin bertambahnya lingkungan yang teratur, peralatan pemeliharaan kesehatan yang kompleks, permintaan akan standard pemeliharaan kesehatan yang lebih tinggi, interaksi antara pasien dengan penyedia layanan yang baik, serta waktu responden yang lebih cepat. Secara kolektif, para pekerja rumah sakit yang merasa tidak diberdayakan bisa merugikan, tidak hanya dalam hal pergantian namun juga menyangkut kendala psikologis, mengurangi kepuasan kerja dan terjadinya peningkatan bolos kerja (Karasek, 1990 dalam Koberg et.al.,1999). Selain itu di RS. Roemani sendiri ada program pengembangan karyawan yang notabene merupakan nama lain dari pemberdayaan karyawan. Program pengembangan yang dilakukan oleh RS. Roemani ini adalah pendidikan dan pelatihan yang lebih banyak ditekankan pada karyawan medis. Untuk memberdayakan karyawan tidak hanya pendidikan dan pelatihan saja yang diperlukan, faktor-faktor lain juga diperlukan untuk mendukung berhasilnya pemberdayaan karyawan.

Dari uraian diatas maka perlu diketahui apakah faktor-faktor lain seperti kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan dapat digunakan sebagai faktor untuk memberdayakan perawat di RS. Roemani.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan adanya tingkat persaingan bisnis yang sangat tinggi dewasa ini yang disebabkan oleh semakin cepatnya perubahan dan perkembangan dalam lingkungan makro seperti industri, perekonomian dan teknologi serta telekomunikasi, suatu organisasi dipaksa untuk beradaptasi dengan ketrampilan dan fleksibilitas serta melakukan perubahan-perubahan yang signifikan agar tetap bisa bertahan dan berhasil menghadapi berbagai macam tantangan ke depan. Salah satunya dengan melakukan pemberdayaan karyawan.

Berdasar pada program pemberdayaan yang dilakukan oleh RS. Roemani, maka pertanyaan penelitian yang kemudian diajukan adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap pemberdayaan?
2. Bagaimana pengaruh kekuasaan terhadap pemberdayaan?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan?
4. Bagaimana pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen?

1.3.Tujuan dan Kegunaan

1.3.1. Tujuan

Berdasar pada program pemberdayaan yang dilakukan oleh RS.Roemani yaitu pendidikan dan pelatihan, maka penelitian ini diajukan untuk mengetahui pengaruh kepercayaan, kekuasaan, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan khususnya perawat. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap pemberdayaan karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kekuasaan terhadap pemberdayaan karyawan.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan.
4. Menganalisis pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependennya.

1.3.2. Manfaat

Penelitian ini berguna untuk :

1. Akademisi dari bidang sumberdaya manusia dan manajemen khususnya yang ingin mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada pemberdayaan karyawan.
2. Bahan masukan bagi pengambil keputusan (Decision Maker) untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan secara lebih baik, sehingga untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan tidak hanya lewat pendidikan dan pelatihan saja akan tetapi juga bisa dilakukan dengan saling memberi kepercayaan, membagi kekuasaan maupun dengan menerapkan kepemimpinan yang baik.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Empowerment* (Pemberdayaan)

Sebenarnya istilah pemberdayaan harus didefinisikan sebagai *fundamental beliefs* dan *personal orientations*. Rappaport (1987) dan Hardy dan Leiba-O'Sullivan (1998) mengatakan bahwa pemberdayaan adalah suatu proses, mekanisme dimana dilakukan oleh orang-orang, organisasi-organisasi dan pengurus-pengurus untuk memperoleh kelebihan atau keuntungan dari urusan-urusan mereka. Sedangkan Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai konsep motivasional dari *self-efficacy*. Pemberdayaan menurut mereka merupakan proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota-anggota organisasi melalui identifikasi yang mendorong ketidakberdayaan dan menyingkirkan hal-hal tersebut melalui praktek organisasi formal dan teknik-teknik informal dengan menyediakan informasi. Hal senada juga dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990) yang berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan sesuatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab.

Konsep pemberdayaan secara lebih luas dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990) sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang akan menghasilkan kepuasan. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*).

Dari penelitian Spreitzer (1995) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu :

- *Sense of meaning.*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu (Thomas & Velthouse, 1990). *Meaning* melibatkan kesesuaian antara kebutuhan peran kerja (*work role*) dan kepercayaan (*beliefs*); nilai-nilai (*values*) dan perilaku (*behaviors*) (Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980).

- *Sense of competence.*

Kompetensi atau *self-efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki (Gist, 1987). Kompetensi analog dengan keahlian individu atau harapan kinerja usaha (Bandura, 1989). Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self-esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

- *Sense of self-determination.*

Sementara kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan (Deci et.al., 1989). Hal ini merefleksikan otonomi dalam menginisiasi dan melanjutkan perilaku pekerjaan dan proses (Bell & Staw, 1989; Spector, 1986).

- *Sense of impact.*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif, maupun operasional (Ashforth, 1989). Lebih jauh lagi, “dampak” berbeda dengan *locus of control*, dimana “dampak” dipengaruhi oleh konteks pekerjaan sementara *internal locus of control* merupakan karakteristik kepribadian global yang tidak tergantung pada situasi (Wolfe & Robertshaw, 1982).

Keempat kognisi itulah yang membentuk konstruk motivasional yang dinamakan *psychological empowerment* (Spreitzer, 1995). Secara simultan, keempat kognisi ini merefleksikan suatu orientasi aktif pada peran pekerjaan. Melalui orientasi aktif maka individu berharap mampu membentuk peran pekerjaan sekaligus konteks pekerjaannya sendiri.

Hal ini tampak jika *empowerment* membuat seseorang merasa penting, senang dan tertantang oleh pekerjaan mereka, sepertinya pekerjaan mereka benar-benar penting dan sepertinya mereka merupakan bagian dari suatu tim. Keuntungan-keuntungan lain dari *empowerment* yang sering kali muncul dalam pustaka manajemen adalah : a) meningkatkan perasaan akan *self-efficacy*, *self-esteem* dan motivasi, b) menurunkan

perasaan terjebak dan tergantung atau tidak mandiri, c) meningkatkan keinginan untuk mengambil resiko dan berinovasi, dan d) keinginan untuk melangkah “lebih jauh” (Block, 1987; Conger & Kanungo, 1988; Conger, 1989).

Badura (dalam Conger, 1989) menyatakan bahwa ada empat jalan untuk menyediakan informasi pemberdayaan yaitu :

- Memberi dorongan energi yang positif selama menghadapi stres dan kegelisahan.
- Dengan kata-kata pada persuasive positif dan dorongan.
- Melalui observasi keefektifan.
- Melalui pengalaman yang aktual pada tugas yang dilaksanakan dengan sukses

Dengan adanya berbagai definisi tentang pemberdayaan maka dapat dibedakan antara karyawan yang diberdayakan dan yang tidak. Dover (1999) memberikan perbedaan yang jelas seperti yang ditunjukkan pada table dibawah ini :

Tabel 2.1

Karyawan yang Diberdayakan dan yang Tidak

Karyawan yang diberdayakan	Karyawan yang tidak diberdayakan
1) Mengambil inisiatif dalam situasi yang ambigu dan menentukan masalah dengan cara yang memungkinkan analisis atau keputusan lebih lanjut.	1. Menunggu otoritas yang diberikan untuk menentukan masalah dalam pelimpahan tanggung jawab.
2) Mengidentifikasi kesempatan dalam situasi yang ambigu seperti ketika pelanggan mengeluh atau munculnya ancaman kompetitif.	2. Menentukan masalah secara efektif tapi gagal untuk mengenali kesempatan yang mungkin ada.
3) Menerapkan ketrampilan berpikir	3. Menerima informasi, alasan, atau kesimpulan tanpa menguji (terutama bila disajikan oleh penguasa).
	4. Mendiskusikan tetapi tidak dapat

<p>kritis, seperti mencari dan menguji asumsi atau menilai argumentasi.</p> <p>4) Menawarkan penilaian tentang bagaimana dan mengapa keputusan atau tindakan tertentu mendukung tujuan bersama.</p> <p>5) Membangun konsensus untuk keputusan dan tindakan, baik dalam maupun lintas kelompok fungsional.</p> <p>6) Bertindak pada kesempatan untuk mensistemkan aktivitas, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan system informasi, mengidentifikasi dan memecahkan masalah sistematis dan beradaptasi/membuang system yang tidak lagi menambah nilai.</p> <p>7) Mengoptimalkan sumber-sumber dengan pengurangan pengeluaran dan mencari kesempatan untuk menanamkan sumber-sumber baru (proses perbaikan, penyesuaian teknologi, dll).</p>	<p>menerapkan informasi yang ada tentang tujuan bersama.</p> <p>5. Mengharapkan upaya penyusunan konsensus tetapi meminta wewenang hirarki bila upaya itu gagal.</p> <p>6. Fokus pada peningkatan efektivitas individu/tim, tetapi gagal untuk mengenali masalah yang berkembang diluar kelompok, menciptakan pemecahan satu waktu yang baik tapi gagal untuk mensistemkannya atau bergantung pada sistem yang ada meskipun bila mereka kurang bernilai.</p> <p>7. Fokus pada sumber-sumber mempertanyakan hanya bila dan seperti diarahkan oleh otoritas yang ditentukan.</p>
---	--

Salah satu cara untuk mendorong *empowerment* di tempat kerja adalah dengan mengidentifikasi dan menghilangkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya perasaan tidak punya kekuasaan dan menggantikannya dengan faktor-faktor yang

mempromosikan kepemimpinan, *self-efficacy* dan motivasi internal (Conger & Kanungo, 1988).

Agar dalam penerapan pemberdayaan berjalan dengan baik, Soetono (1999) menyatakan bahwa perlu kondisi yang disyaratkan untuk memberdayakan karyawan, yaitu :

1. Partisipasi, dalam arti pemberdayaan adalah keinginan seluruh karyawan apapun jabatannya untuk selalu memperbaiki proses kerja dan hubungan antar sesama rekan. Problem yang berkait dengan partisipasi ini dalam perusahaan biasanya menyangkut kualitas dan kinerja organisasi sehingga perlu dilakukan pelatihan bagi seluruh level karyawan.
2. Inovasi, sebenarnya merupakan inti pemberdayaan karena karyawan memiliki kewenangan untuk mencoba berbagai ide yang bisa diputuskan sendirian.
3. Dengan adanya Kesempatan mengakses langsung semua informasi yang dibutuhkan, karyawan merasa didorong untuk mengembangkan ide-idenya melalui karya inovasi yang bermanfaat.
4. Adanya "accountibility" memungkinkan setiap karyawan memiliki perasaan harus mempertanggungjawabkan segala hasil yang telah diperolehnya kepada atasan. Selanjutnya karyawan dipersilahkan untuk bekerja kembali menurut cara dan kecepatannya sendiri.

Selain kondisi tersebut diatas, Mildawani, (1999) memberikan kondisi-kondisi lain yang dapat mendukung terlaksananya pemberdayaan karyawan, yaitu :

1. Partisipasi, mengandung pengertian keterlibatan semua pihak yang terkait. Partisipasi yang dimaksudkan disini adalah partisipasi dari para manajer

(superisor) dan karyawan dalam setiap aktivitas berorganisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Partisipasi ini juga berarti bahwa semua pihak terlibat secara aktif dalam kegiatan pengambilan keputusan sekalipun.

2. Komunikasi, menjelaskan bahwa perlu adanya interaksi dua arah yang terbuka antara kedua belah pihak, atasan (pemberi otorita) maupun bawahan (penerima wewenang). Teori komunikasi mengajarkan bahwa penyampaian berita perlu diikuti dengan penyampaian umpan balik secara timbale balik ke penerima dan penyampai berita. Di dalam pemberdayaan, komunikasi 2 arah yang penuh keterbukaan yang akan mempengaruhi proses aktualisasi sumberdaya seseorang. Komunikasi yang terbuka, lancar dan berjalan dua arah akan menunjang kelancaran kerjasama dalam mencapai sasaran atau tujuan.
3. Kepercayaan, yang dimaksud di sini adalah lebih pada kepercayaan yang dibangun berdasarkan unsur keterbukaan. Di dalam proses pemberdayaan akan sulit membayangkan mendapat hasil yang optimal, bila si pemberi wewenang tidak mempunyai kepercayaan terhadap si penerima otorita. Kepercayaan lebih mendasarkan pada keyakinan bahwa si penerima otorita akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan yang dimilikinya. Percaya berarti pemberian mandate yang lebih luas kepada si penerima tugas untuk melakukan tugasnya secara mandiri tanpa pengawasan atau control yang berlebihan.
4. Kemandirian, merupakan salah satu dari aspek yang menunjang untuk tercapainya proses pemberdayaan secara optimal. Para manajer mungkin memberdayakan para bawahannya bila para pemberi kuasa tersebut menganggap bahwa si

penerima tugas memiliki kemandirian untuk mengambil tindakan termasuk didalamnya mengambil suatu keputusan jika diperlukan. Dalam kemandirian, alur penyelesaian masalah dan tugas pun akan semakin mudah ditempuh, karena kemandirian mengartikan adanya kemampuan menyelesaikan permasalahan tanpa control maupun pengawasan yang ketat.

5. Pertanggungjawaban, yang dimaksud lebih menunjuk pada suatu bentuk bagaimana para karyawan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya yang selama ini telah dibebankan kepada seseorang akan mendorong atau memotivasi seseorang untuk bekerja lebih maksimal.
6. Keterbukaan, merupakan prasyarat yang tidak boleh diabaikan dalam proses pemberdayaan. Unsur keterbukaan merupakan salah satu aspek yang sangat mutlak diperlukan bagi terselenggaranya proses pemberdayaan secara maksimal, tepat dan benar. Konsekuensi logis dari keterbukaan di dalam pemberdayaan diantaranya adalah usaha untuk menciptakan "the right man on the right place".

2.1.2. Trust (Kepercayaan)

Menurut Douglas McGregor (1967, dalam Arvan Pradiansyah, 1999) – yang dikenal dengan teori X dan Y nya – dalam "*The Professional Manager*" mengatakan bahwa kepercayaan adalah, "*I know that you will not – deliberately or accidentally, consciously or unconsciously – take unfair advantages of me.*" Hal ini berarti, "*I can put my situation at the moment, my status and self esteem in the group, our relationship, my job, my career, even my life in your hands with complete confidence.*" Kepercayaan itu sendiri adalah sesuatu yang tidak terjadi secara tiba-tiba, tetapi terbentuk dari proses yang terjadi secara perlahan-lahan kemudian terakumulasi menjadi suatu bentuk kepercayaan.

Menurut Kanter (1993) kepercayaan berkembang dari pengertian yang saling menguntungkan yang berdasar pada nilai-nilai yang dibagi dan hal ini sangat penting bagi loyalitas dan komitmen karyawan. Kepercayaan mengacu pada keyakinan karyawan terhadap pemimpin mereka dan percaya bahwa pada akhirnya apa yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi akan membawa kebaikan atau keuntungan bagi karyawan (Gilbert & Tang, 1998).

Pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang berjalan yang mendorong *mutual trust* antara karyawan dan majikan (Khan, 1997). Hal senada juga dinyatakan oleh Reynolds (1997) bahwa pemberdayaan karyawan harus ditekankan pada aspek kepercayaan (*trust*) yang diletakkan oleh manajemen kepada karyawan. Dari pemberdayaan karyawan, hubungan yang tercipta antara manajemen dengan karyawan adalah hubungan berbasis kepercayaan yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan, atau sebaliknya, kepercayaan yang dibangun oleh karyawan melalui kinerjanya. Dengan kata lain pemberdayaan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan dirinya agar dapat dipercaya oleh manajer dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggungjawab karyawan (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Sedangkan menurut Johns (1996), pemberdayaan karyawan meliputi pengertian akan kebutuhan mereka dan juga kemampuan mereka, selain itu percaya pada mereka, serta membantu mereka memaksimalkan pencapaian mereka sambil mengejar/mencapai tujuan perusahaan.

Mishra dan Morrissey (1990) mengatakan bahwa keterbukaan komunikasi, berbagi informasi yang penting, berbagi persepsi dan perasaan serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan faktor-faktor yang dapat

memfasilitasi kepercayaan dalam suatu organisasi. Sedangkan Butler (1991) mengidentifikasi ada 11 kondisi yang dapat menyebabkan timbulnya kepercayaan yaitu : keleluasaan (*discreteness*), ketersediaan (*availability*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), perlakuan adil (*fairness*), integritas (*integrity*), loyalitas (*loyalty*), keterbukaan (*openness*), kepercayaan secara keseluruhan (*overall trust*), janji akan pemenuhan kebutuhan (*promise fulfillment*), dan penerimaan (*receptivity*).

Penelitian yang dilakukan oleh Kozlowski & Doherty (1989) mengatakan bahwa anggota organisasi dengan kualitas LMX yang tinggi akan menerima berbagai perlakuan seperti mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dan otonomi dalam mengambil keputusan. Menurut Gomez & Rosen (2001) kualitas LMX mempengaruhi tingkat delegasi, tanggung jawab dan otonomi, sebagai hasilnya karyawan memperoleh kebebasan yang lebih besar, dapat mempengaruhi keputusan, dan merasa memberi kontribusi pada perusahaan.

Karena manajer memainkan peran yang penting dalam proses pemberdayaan karyawan, pemindahan kekuasaan dan otoritas dari tingkat yang lebih rendah dalam suatu organisasi mungkin tergantung pada besarnya kepercayaan manajer terhadap bawahannya (Burke, 1986; Manz & Sims, 1993). Kepercayaan dipercaya memegang peranan penting dalam menentukan kualitas hubungan antara manajer dan karyawan (Butler, 1991; Liden & Graen, 1980 dalam Gomez & Rosen, 2001). Kepercayaan manajerial mempengaruhi persepsi karyawan tentang pemberdayaan melalui hubungan antara manajer dengan karyawannya. Organisasi dapat mendesain kembali pekerjaan dan memastikan bahwa banyak variabel struktur sosial yang mendukung inisiatif tentang pemberdayaan itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H1 : Kepercayaan (trust) berpengaruh positif terhadap pemberdayaan

2.1.3. Power (Kekuasaan)

Semua orang sangat membutuhkan kekuasaan dan kebanggaan. Kita punya sifat membutuhkan kebutuhan untuk berkuasa. Sekali dipelajari, kekuasaan tidak hanya akan dilindungi tetapi akan diperluas jika hal itu memungkinkan. Kekuasaan bukanlah sesuatu yang selalu tetap dalam keseimbangan. Dalam kompetisi/persaingan dewasa ini menuntut semua orang untuk merasa berkuasa, memegang kendali dan mau membantu membawa organisasi menuju puncak persaingan. Hal ini berarti membagikan kekuasaan dari beberapa orang ke banyak orang.

Memberikan kekuasaan berarti memberikan wewenang kepada seseorang. Sedangkan kekuasaan sendiri mempunyai beberapa arti. Antara lain, kekuasaan dapat berarti wewenang, otoritas. Kekuasaan dapat juga berarti energi (tenaga), sehingga memberi wewenang dapat berarti memberi kekuatan (Thomas dan Velthouse, 1990; Hardy dan Leiba-O'Sullivan, 1998). Selain itu, menurut Conger dan Kanungo (1988) kekuasaan adalah kapasitas. Kebutuhan untuk memberi wewenang kepada bawahan dapat menjadi hal yang sangat penting ketika mereka merasa tidak berdaya. Ketika hal itu terjadi, strategi pemberdayaan dan taktik pemberdayaan dapat digunakan untuk menghilangkan hal-hal tersebut. Keadaan ini dapat berhasil jika strategi dan taktik langsung menyediakan informasi yang tepat bagi mereka (Applebaum dan Honegger, 1998).

Menurut French dan Raven (1988 dalam Robbins, 2002) ada lima dasar kekuasaan yaitu :

1. Coercive power (kekuasaan paksaan) yaitu kekuasaan yang didasarkan pada rasa takut.
2. Reward power (kekuasaan imbalan), dimana orang akan patuh kepada orang lain karena imbalan yang berharga sehingga bermanfaat positif.
3. Legitimate power (kekuasaan sah), yaitu kekuasaan yang diterima seseorang karena posisinya dalam hierarki formal suatu organisasi.
4. Expert power (kekuasaan pakar), yaitu pengaruh yang dimiliki sebagai akibat dari keahlian istimewa, pengetahuan maupun ketrampilan.
5. Referent power (kekuasaan rujukan), yaitu pengaruh yang didasarkan pada pemilikan sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seorang individu.

Selain sebagai asset organisasi yang paling vital, karyawan juga pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir suatu produk atau jasa organisasi. Otonomi, wewenang, dan kepercayaan adalah nilai yang dapat mengangkat status, harkat, dan martabat karyawan dari sekedar hanya sebagai tenaga pelaksana yang minim tanggungjawab. Ini berarti pemberdayaan mengacu pada pelibatan karyawan pada semua tingkat organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Goetsch & Davis (1994) menyatakan bahwa melalui pemberdayaan karyawan diharapkan terjadi *sharing of power*, karyawan terlibat secara bersama-sama dengan pihak manajemen dalam melakukan perubahan. Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar mengalokasikan pendapat, namun juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan

menindaklanjuti kemungkinan realisasinya. Untuk itulah manajemen harus memiliki keyakinan bahwa para karyawan memiliki kapabilitas, sehingga mereka melalui *sense of self-efficacy* akan semakin termotivasi untuk mengerjakan berbagai tugas mendatang.

Pemberdayaan dapat dilihat sebagai latihan dalam manajemen, dalam arti untuk mempertinggi legitimasi tujuan-tujuan organisasi dan untuk mempengaruhi perilaku rendah hati. Dengan mengatur pengertian dan penggunaan kekuasaan untuk menciptakan persepsi bahwa minat organisasi dan karyawan bertemu (e.g. Foxman dan Polsky, 1991; Kizilos, 1990; Goski dan Belfry, 1991; Velthouse, 1990; Hardy dan Leiba-O'Sullivan, 1998).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H2 : Kekuasaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

2.1.4. Leadership (Kepemimpinan)

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Robbins, 1991). Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh pada si pemimpin. Kepemimpinan berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya. Schriesheim et.al. (dalam Kreitner dan Kinicki, 1992) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh social di mana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan

organisasi. Gibson et.al. (1994) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Sedangkan Goetsch dan Davis (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Pearce et.al. (2000) mengelompokkan kepemimpinan menjadi empat yaitu: perintah, transaksional, transformasional dan yang memberdayakan.

1. Jenis gaya kepemimpinan yang pertama, yaitu kepemimpinan perintah (directive) yang mencoba untuk membuat bawahan sebagai pengikut yang selalu patuh pada perilaku-perilaku seperti perintah, petunjuk dan hukuman untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sims & Manz, 1996). Para bawahan hanya memiliki sedikit keleluasaan terhadap pekerjaan dan jarang diijinkan untuk berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan.
2. Jenis kepemimpinan yang kedua adalah kepemimpinan transaksional, yang melihat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada serangkaian pertukaran atau tawar menawar antara pemimpin dan bawahan (Howell & Avolio, 1993). Penekanan gaya kepemimpinan ini pada penggunaan contingent reward dimana besarnya reward secara ekonomi dan sosial tergantung pada tingkatan pencapaian sasaran-sasaran yang disetujui bersama (Bass, 1985).
3. Jenis kepemimpinan yang ketiga adalah kepemimpinan transformasional yang mendorong pertukaran kepentingan demi tercapainya prestasi kerja yang diinginkan (Bass, 1985) yang memberikan stimulasi bawahan untuk mengubah kepentingan diri

mereka sendiri demi tujuan, misi, atau visi kolektif yang lebih tinggi (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993; Pearce at.al., 2000; Sims & Manz, 1996). Para pemimpin transformasional mengkonsentrasikan usaha mereka pada tujuan-tujuan jangka yang panjang, yang menekankan pada visi dan inspirasi bawahan serta membangun kepercayaan dan komitmen (Howell & Avolio, 1993; Jung & Avolio, 1999).

4. Jenis kepemimpinan yang keempat adalah kepemimpinan yang memberdayakan (empowering) yaitu suatu gaya kepemimpinan yang selalu memacu dan menargetkan bawahan untuk mengembangkan control diri mereka sendiri dan selalu didorong untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta dibebani tugas untuk selalu berinovasi dan bertindak melalui cara mereka sendiri. Peran pemimpin disini adalah untuk membantu mengembangkan disiplin diri yang lebih besar, dan motivasi serta pola dan kebiasaan pemikiran yang konstruktif dalam pekerjaan (Manz & Sims, 1996).

Kepemimpinan yang memberdayakan ini menekankan pada pekerjaan jangka panjang, pembuatan keputusan kolektif, tanggung jawab individu, evaluasi implisit dan informal, dan perhatian secara menyeluruh kepada semua orang (Ouchi dan Johnsons, 1978). Sifat yang mendasari dari pendekatan keterlibatan yang tinggi mensyaratkan bahwa manajer harus mempercayai kemampuan, rasa tanggung jawab, dan komitmen orang-orang diseluruh organisasi (Lawler, 1988). Selanjutnya, para bawahan didorong untuk lebih terlibat di dalam pembuatan keputusan dalam aktifitas kerja mereka sendiri, serta berpartisipasi di dalam keputusan-keputusan organisasi mengenai strategi bersaing, pilihan-pilihan investasi dan bidang pengambilan keputusan yang lain. Walton (1986) berpendapat strategi komitmen manajer yang menekankan peningkatan terus menerus, memberi jaminan keamanan bagi para bawahan, memberi mereka pelatihan dan peluang

pelatihan ulang, serta menjamin partisipasi mereka di dalam isu-isu seperti metode produksi, pemecahan masalah, dan praktek sumberdaya manusia. Arthur (1992) menyatakan bahwa di dalam suatu sistem yang memaksimalkan komitmen dari hubungan-hubungan industrial, para bawahan adalah terlibat di dalam pekerjaan-pekerjaan yang dinyatakan secara luas dan memiliki tingkat partisipasi yang lebih tinggi.

Harapan para bawahan dalam pekerjaan yang berbasis pengetahuan ini adalah sesuai dengan logika kepemimpinan yang memberdayakan, yang lebih menekankan perkembangan kemampuan manajemen para bawahan (Pearce et.al., 2000). Misi dari para pemimpin yang memberdayakan adalah untuk memimpin para bawahan agar menemukan potensi di dalam diri mereka sendiri dan bagi mereka adalah mengembangkan kemampuan-kemampuan yang penting agar dapat berkontribusi sepenuhnya pada organisasi (Sims & Manz, 1996). Tipikal perilaku gaya kepemimpinan yang memberdayakan adalah (1) mendorong pemikiran peluang, (2) menekankan kepemimpinan-diri, (3) menggunakan penentuan tujuan partisipatif, (4) membantu perkembangan kerja tim, dan (5) memfasilitasi transisi bawahan kepemimpinan-diri (Pearce et.al., 2000; Sims & manz, 1996). Para bawahan, selanjutnya memiliki lebih banyak keleluasaan di dalam pekerjaan mereka, lebih banyak berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan, dan menjadi sumber kompetensi di dalam organisasi. Jadi, mereka mengembangkan semangat peningkatan terus menerus, memiliki rasa kepemilikan yang kuat dan tanggung jawab di dalam pekerjaan mereka, dan sangat berkomitmen kepada organisasi (Sims & Manz, 1996)

Fungsi-fungsi dari kepemimpinan yang memberdayakan ini, memfasilitasi manajemen tenaga kerja yang dikembangkan secara internal dalam beberapa cara.

Pertama, melalui kepemimpinan yang memberdayakan, para bawahan diberi lebih banyak kontrol dan otonomi (Keller & Densereau, 1995), yang mungkin membantu mereka menjadi lebih tertarik dan termotivasi secara intrinsik di dalam pekerjaan mereka. Semangat peningkatan terus menerus meresap ke tenaga kerja dimana mereka cenderung untuk secara sukarela meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka dan mencari efisiensi dan prestasi kerja yang lebih tinggi (Sims & Manz, 1996), dan berdasarkan hal ini, lebih banyak nilai yang berpotensi tercipta bagi organisasi. Kedua, kepemimpinan yang memberdayakan bisa menumbuhkan kultur kepemimpinan-diri dari suatu organisasi. Kultur yang sedemikian memfasilitasi serangkaian nilai, keyakinan dan norma yang telah disepakati secara bersama, yang mendorong prakarsa pengambilan tanggung jawab, dan peningkatan-diri, yang cenderung menjadi begitu unik yang relatif sulit untuk ditiru atau ditransfer. Ketiga, gaya kepemimpinan yang memberdayakan ini menekankan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan, menjamin komitmen yang tinggi dan keterlibatan pada pekerjaan (Keller & Densereau, 1995), dan memfasilitasi pertumbuhan kemampuan para pengikut untuk mengelola diri sendiri (Sims & Manz, 1996), yang mana adalah konsisten dengan persyaratan yang mendasari dari kelompok bawahan yang berkembang secara internal.

Pendekatan yang realistis dan dapat dijadikan alasan terhadap kepemimpinan dapat diperoleh dengan mengurangi, tidak menambah skala persoalan. Hal ini dimulai dengan penilaian skenario kepemimpinan, mentargetkan tindakan-tindakan dan menggunakan perilaku spesifik kepemimpinan. Faktor penting agar pemimpin dapat menjadi efektif adalah kepercayaan. Kepercayaan merupakan hasil dari persepsi kemampuan pemimpin, keuntungan dan integritas pemimpin. Kepercayaan dan rasa hormat yang diberikan

pemimpin adalah hasil dari apa yang mereka lakukan dan juga bagaimana mereka melakukan hal-hal tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Thorlakson & Murray (1996) melakukan penelitian empiris tentang pemberdayaan di tempat kerja. Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dengan mengacu pada kekuasaan, fungsi manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan. Dimana diperoleh hasil bahwa sedikit sekali pengaruh positif dari faktor-faktor tersebut terhadap pemberdayaan.

Koberg et.al. (1999) melakukan penelitian empiris tentang faktor-faktor penyebab pemberdayaan dan hasilnya. Studi ini bertujuan untuk menguji hubungan dan akibat dari pemberdayaan, dimana faktor-faktor penyebab pemberdayaan di bagi menjadi dua faktor yaitu faktor organisasional dan faktor individual. Hasil dari studi ini mengatakan bahwa persepsi pemberdayaan dipengaruhi oleh faktor organisasional dan faktor individu, hanya saja tidak ada perbedaan pada jenis kelamin dan etnis karyawan terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas kerja dan juga menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Gómez & Rosen (2001) melakukan penelitian tentang hubungan antara kepercayaan manajerial dengan pemberdayaan karyawan. Studi ini bertujuan untuk menguji teori LMX (Leader-Member Exchange) sebagai perantara hubungan antara

kepercayaan manajerial dengan pemberdayaan karyawan. Dimana diperoleh bahwa kepercayaan manajerial dan kualitas LMX berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Laschinger, Finegan & Shamian (2001) melakukan penelitian tentang pengaruh dari pemberdayaan di tempat kerja dan kepercayaan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Studi ini dilakukan untuk menguji teori Kanter tentang pemberdayaan di tempat kerja. Dimana hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa mendorong lingkungan (tempat kerja) tentang persepsi pemberdayaan akan berpengaruh positif terhadap anggota organisasi dan meningkatkan efektifitas organisasi.

Spreitzer (1995) melakukan penelitian tentang pemberdayaan secara psikologis ditempat kerja. Studi ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab pemberdayaan, yaitu *locus of control*, *self-esteem*, *access to information* dan *rewards* serta pengaruh pemberdayaan terhadap inovasi dan efektifitas manajerial. Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa *locus of control*, *self-esteem*, *access to information* dan *rewards* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan serta pemberdayaan berpengaruh positif terhadap inovasi dan efektifitas manajerial.

Berikut ini dijelaskan tabel yang memuat ringkasan hasil empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Tabel 2.2.
Penelitian – penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/ Tahun	Variabel	Hasil	Responden
1.	Alan J. H. Thorlakson, Robert P. Murray (1996)	<i>Power</i> (kekuasaan), Manajemen, <i>leadership</i> (kepemimpinan), motivasi karyawan	Kekuasaan, manajerial, kepemimpinan, dan motivasi karyawan tidak begitu signifikan pengaruhnya terhadap pemberdayaan	177 karyawan
2.	Christine S. Koberg, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem, Eric A. Goodman (1999)	Faktor personal (<i>locus of control</i> , <i>tenure</i> , jenis kelamin, pendidikan, etnis) dan faktor lingkungan (kemampuan pemimpin dalam melakukan pendekatan, efektifitas kelompok, pengaruh kerjasama mutual, kepercayaan antar kelompok, peringkat organisasional) dan hasil pemberdayaan (efektifitas karyawan, kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar)	Hanya <i>tenure</i> yang berpengaruh terhadap pemberdayaan (untuk faktor personal) sedangkan untuk faktor lingkungan hanya efektifitas kelompok, kemampuan pemimpin, dan peringkat organisasional yang berpengaruh terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap efektifitas karyawan, kepuasan kerja dan mengurangi keinginan untuk keluar	612 karyawan rumah sakit (129 laki-laki dan 483 wanita)
3.	Carolina Gómez, Benson Rosen (2001)	<i>Trust</i> (kepercayaan) dan pemberdayaan karyawan	Kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan	128 manager dan karyawan

4.	Heather K. Spence, Laschinger, Joan Finegan, Judith Shamian (2001)	Pemberdayaan di tempat kerja, kepercayaan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional	Pemberdayaan dan kepercayaan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional	412 perawat
5.	Gretchen M. Spreitzer (1995)	<i>Locus of control, self-esteem, access to information, rewards, pemberdayaan (meaning, competence, self-determination, impact), efektifitas manajerial, inovasi</i>	Locus of control, self-esteem, access to information, rewards berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan, sedangkan pemberdayaan berpengaruh terhadap inovasi dan efektifitas manajerial.	Karyawan ditingkat middle management dari 50 perusahaan

2.3. Hipotesis – hipotesis

Berdasarkan paparan yang telah dikaji dalam telaah pustaka, dibawah ini diajukan keseluruhan hipotesis yang terlihat pada tabel 2.3 :

Tabel 2.3
Hipotesis yang Diajukan

No.	Urutan Hipotesis	Hipotesis yang Diajukan
1.	Hipotesis Pertama (H1)	Kepercayaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan
2.	Hipotesis Kedua (H2)	Kekuasaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan
3.	Hipotesis Ketiga (H3)	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan
4.	Hipotesis Keempat (H4)	Kepercayaan, kekuasaan, dan Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis, Definisi Operasional Variabel dan

Dimensionalisasi Variabel

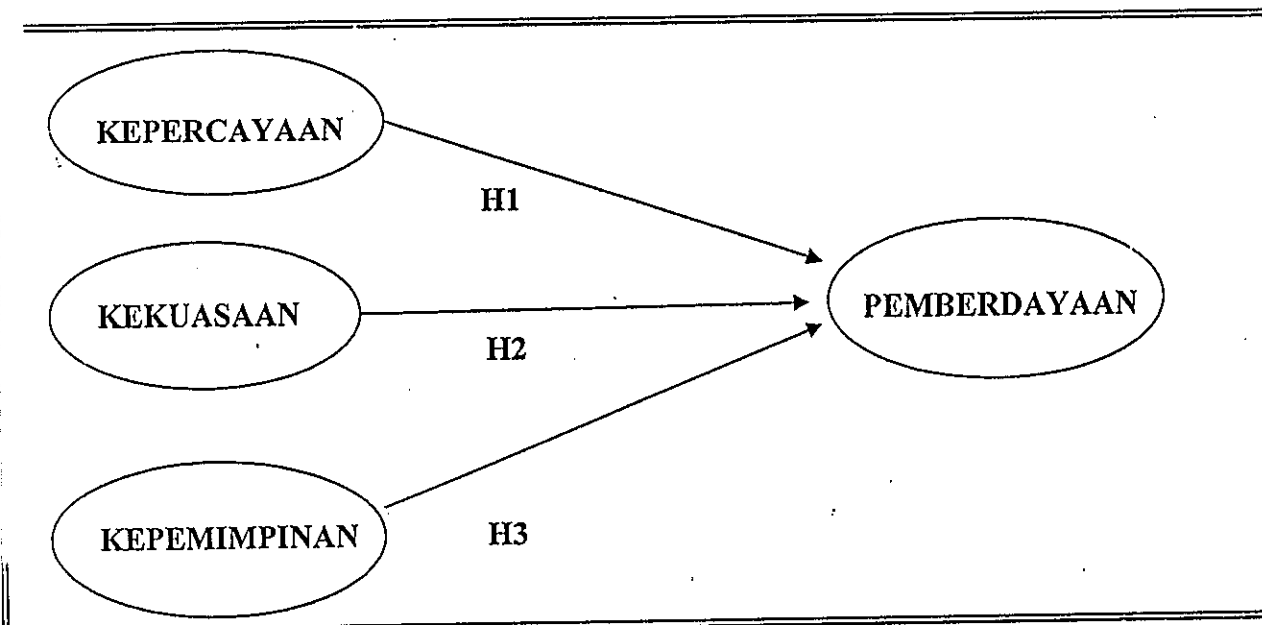
Berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka yang telah diuraikan secara panjang lebar di depan serta didasari atas pendapat dari para peneliti terdahulu, di bawah ini disajikan secara berurutan kerangka pemikiran teoritis, definisi operasional variable dan dimensionalisasi variable sebagai berikut :

2.4.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka serta didasari atas pendapat peneliti terdahulu, maka kerangka pemikiran teoritisnya tergambar secara jelas dalam gambar 2.1.

Gambar 2.1

Hubungan Kepercayaan, Kekuasaan, dan Kepemimpinan terhadap Pemberdayaan



Sumber : Spreitzer (1995), Gomez & Rosen (2001), Thomas & Velthouse (1990), Conger & Kanungo (1988). Dikembangkan untuk penelitian ini.

Dari gambar 2.1 terlihat hubungan antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel-variabel tersebut adalah variabel kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan yang berpengaruh pada pemberdayaan karyawan.

2.4.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini akan diuraikan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi – definisi operasional variabel sebagai dasar pengukuran nilai konstruk dapat dilihat pada tabel 2.4.

Tabel 2.4
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Keterangan	Pengukuran
1. Kepercayaan	sikap seseorang yang dapat diandalkan dan dipercaya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.	Skala Likert 1 – 5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
2. Kekuasaan	keadaan dimana seseorang dapat memerintah orang lain untuk menjalankan aturan dan kebijakan yang berlaku di tempat kerja.	Skala Likert 1 – 5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
3. Kepemimpinan	kemampuan seseorang untuk mendukung, memotivasi langkah-langkah yang dilakukan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.	Skala Likert 1 – 5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
4. Pemberdayaan	suatu tindakan yang dilakukan untuk memberikan kewenangan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi, kemampuan dan daya kerjanya, sehingga betul-betul karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan pengawasan yang minimal.	Skala Likert 1 – 5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)

2.4.3. Dimensionalisasi Variabel

Berikut ini akan diuraikan dimensionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dimensionalisasi variabel sebagai indikator-indikator pengukuran nilai-nilai konstruk dapat dilihat pada tabel 2.5.

Tabel 2.5
Dimensionalisasi Variabel

Konstruk	Indikator
1. Kepercayaan	X1 : Keterbukaan X2 : Kesetiaan X3 : Dapat Dipercaya X4 : Kesediaan
2. Kekuasaan	X5 : Kekuasaan Paksaan X6 : Kekuasaan Imbalan X7 : Kekuasaan Sah X8 : Kekuasaan Pakar X9 : Kekuasaan Rujukan
3. Kepemimpinan	X10 : Inisiatif X11 : Keyakinan X12 : Pertanggungjawaban X13 : Komunikasi
4. Pemberdayaan	X14 : Makna X15 : Kemampuan X16 : Dapat Diandalkan X17 : Hasil Kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung berasal dari nara sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997). Dalam penelitian ini data primer yang diambil adalah keterangan-keterangan yang diperoleh secara langsung dari pihak-pihak yang memiliki kewenangan dalam RS. Roemani Semarang.

3.1.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang dipublikasikan oleh RS. Roemani Semarang yang relevan dengan penyusunan penelitian ini. Pada penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah data pelatihan yang dilakukan oleh RS. Roemani Semarang.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggungjawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan

penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi dengan responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju / sangat setuju.

Sangat Tidak Setuju

1

2

3

4

5

Sangat Setuju

3.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1997). Populasi dalam penelitian ini adalah perawat RS. Roemani Semarang sebanyak 200 yang tersebar pada 13 bagian/ruang.

3.3.2. Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Untuk teknik

pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proporsional sampling*. Sebagaimana yang diterangkan oleh Hadi (1993), *proporsional sampling* merupakan kelompok subyek yang berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat populasi sebelumnya.

Tahap pertama penetapan sampel dengan jalan menetapkan secara proporsional jumlah sampel yang terdistribusikan ke dalam 13 bagian atau ruang. Dalam penelitian ini responden adalah perawat tetap, sedangkan perawat tidak tetap tidak termasuk responden dalam penelitian ini.

Penentuan jumlah sampel sesuai dengan sampel minimal hasil perhitungan dari rumus Rao (1996) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

Keterangan : n = jumlah sampel

N = populasi

moe = margin of error max, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi.

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa besarnya populasi berjumlah 200. Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan margin of error sebesar 5% adalah:

$$n = \frac{200}{1 + 200 (5\%)^2}$$

$$n = 133,33 \text{ dibulatkan } 134$$

3.4. Teknik Analisis

3.4.1. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan, kemudian dilakukan analisis berdasarkan metode statistik dan data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel untuk mempermudah dalam analisis. Analisis ini didasarkan pada perhitungan statistik untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan. Pada penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Hasil analisa akan berupa Statistik deskriptif, uji kualitas data, dan analisis regresi.

3.4.1.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ini digunakan untuk mendapatkan gambaran secara umum mengenai profil responden, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan tabel distribusi frekuensi absolut dan relatif, yang menunjukkan angka rata-rata dan deviasi standar.

3.4.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas dari daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian valid (sahih) dan reliable.

- Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kevalidan atau kesahihan dari angket atau kuestioner. Kevalidan disini mempunyai arti kuestioner atau angket yang digunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas item dilakukan dengan SPSS dengan melihat hasil korelasi antara masing-masing item dengan skor total pada harga *Correlated Item Total Correlation*. Sedangkan uji validitas konstruk dapat dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor totalnya.

- Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi jawaban/pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal atau reliabel. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item pertanyaan yang digunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula cronbach alpha (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliabel apabila nilai koefisiennya $> 0,6$.

3.4.1.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

- Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika pada variabel independen terjadi korelasi antar variabel, maka hal itu dinamakan problem multikolinearitas.

Untuk memeriksa kemungkinan ada tidaknya problem ini dalam sebuah model regresi, ada beberapa cara yaitu :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- b. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi dan menunjukkan kolinearitas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,1 atau sama dengan nilai VIF di atas 10 (Imam Ghazali, 2001).

- Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah

model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari pengamatan satu ke pengamatan yang lain.

Jika varian dari residual dari pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi dimana tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa pola sebaran data. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya disturbansi dan varian yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya, variannya terlalu mencolok. Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari scatterplotnya, dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance* dari u , *decreasing variance* dari u dan kombinasi keduanya. Selain itu dapat juga dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar disekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, melainkan homoskedastisitas, demikian pula sebaliknya.

▪ Uji Autokorelasi

Istilah autokorelasi ini dapat didefinisikan sebagai korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti data *time series*), dan ruang (seperti data *cross section*). Konsekuensi adanya autokorelasi diantaranya adalah selang keyakinan menjadi lebar serta variasi dan standar error ditaksir terlalu rendah. Pendekatan ada tidaknya autokorelasi, dengan

menggunakan uji statistik Durbin Watson. Dengan menghitung batas bawah (dl) dan juga batas atas (du).

Adapun hipotesis yang diajukan yaitu :

H_0 = tidak ada autokorelasi, baik positif maupun negatif

H_a = ada autokorelasi, baik positif maupun negatif

3.4.2. Regresi Berganda

Perhitungan regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial maupun bersama-sama terhadap variabel terikat digunakan analisis regresi berganda, yang rumusnya adalah sebagai berikut (Mustafa, 1994) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Ket : Y = Pemberdayaan

a = bilangan konstanta

b = koefisien regresi

X_1 = Kepercayaan

X_2 = Kekuasaan

X_3 = Kepemimpinan

e = eror

Analisis korelasi antara X (variabel independen) dan Y (variabel dependen) bertujuan untuk menguji keeratan hubungan antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Apabila nilai r semakin mendekati 1 maka ada hubungan erat

antara keseluruhan variabel dependen terhadap variabel independen, demikian pula sebaliknya.

3.4.2.1. UJI HIPOTESIS

▪ Uji t

Uji t (pengujian koefisien regresi) adalah pengujian koefisien regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y).

Langkah-langkah uji t :

1. Menentukan H_0 dan H_a

H_0 = tidak ada pengaruh variabel X terhadap variabel Y secara parsial

H_a = ada pengaruh variabel X terhadap variabel Y secara parsial

2. Menentukan level of significance ($\alpha = 0,05$)

Menentukan t tabel, t ($\alpha / 2$, n-k)

Dimana, n= jumlah sampel

3. Menentukan kriteria pengujian

▪ Menerima H_0 , bila p value > 0,05

▪ Menolak H_0 , bila p value < 0,05

▪ Uji F

Sedangkan uji F digunakan untuk pengujian signifikansi persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas ($X_{1,2,3}$) secara bersama-sama terhadap Y.

Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Menentukan H_0 dan H_a

H_0 = tidak ada pengaruh variabel $X_{1,2,3}$, terhadap variabel Y

H_a = ada pengaruh variabel $X_{1,2,3}$, terhadap Y

2. Menentukan level of significance ($\alpha = 0,05$)

Menentukan F tabel, $F(\alpha, k, n-k-1)$

Dimana, n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

3. Menentukan kriteria pengujian

- Menerima H_0 , bila $p \text{ value} > 0,05$
- Menolak H_0 , bila $p \text{ value} < 0,05$

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Deskripsi Responden

4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden dideskripsikan untuk membedakan sifat dan kemampuan antara laki-laki dan perempuan untuk peran berbeda. Misalnya, perempuan dianggap lebih ekspresif, kurang independent, lebih emosional, kurang logis, secara kuantitatif kurang terorientasi, dan lebih partisipatif daripada laki-laki. Sebaliknya, pria lebih sering dianggap sebagai kurang hangat dan kurang peka antar pribadi, kurang ekspresif, kurang cocok dalam menentukan, orientasinya kuantitatif, dan lebih otokratis dan terarah daripada perempuan. Walaupun ada perbedaan pandangan antara laki-laki dan perempuan, akan tetapi tidak ada perbedaan berarti dalam produktivitas pekerjaan antara laki-laki dan perempuan.

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	31	23,13
2.	Perempuan	103	76,87
	Jumlah	134	100

Sumber : Data Primer diolah 2004

Dari tabel 4.1 di atas diketahui bahwa jenis kelamin terbanyak yang bekerja sebagai perawat di rumah sakit Roemani adalah perempuan (76,87%) sedangkan laki-laki berada di peringkat ke dua (23,13%). Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan yang

dibutuhkan untuk bekerja sebagai perawat. Sedangkan untuk pemberdayaan sendiri tidak ada pengaruh antara laki-laki dan perempuan, karena dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, wanita merasa diberdayakan sama dengan laki-laki (Koberg et.al., 1999).

4.1.2. Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja dimana dengan pendidikan, seseorang dapat mempunyai suatu ketrampilan, pengetahuan serta kemampuan. Dengan besarnya tuntutan perusahaan maka pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan dunia kerja yang diinginkan.

Tabel 4.2

Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	S1 / sederajat	3	2,24
2.	D3 / sederajat	131	97,76
	Jumlah	134	100

Sumber : Data Primer diolah 2004

Dari tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah Diploma / sederajat (97,76%). Hal ini terjadi karena sebagian besar responden memperoleh pendidikan di akademi perawatan maupun akademi kebidanan sehingga mereka bisa langsung bekerja sebagai perawat. Semakin baik pendidikan seseorang biasanya memiliki tipikal untuk berorientasi pada karir atau profesi, memiliki mobilitas karir yang lebih besar, lebih menyukai untuk membangun identitas melalui

pekerjaannya (Kram, 1983 dalam Koberg et.al., 1999) maka dari itu, mereka lebih menyukai berbagai pengalaman dari pemberdayaan, lebih spesifik, kompetensi, penuh makna dan memberi pengaruh pada pekerjaan (Condery, Serastus, Mueller & Perker, 1993; Rudolph & Peluchette, 1993 dalam Koberg et.al., 1999).

4.1.3. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa kerja seseorang dalam suatu perusahaan dapat menjadi tolok ukur loyalitas karyawan dalam bekerja serta menunjukkan masa baktinya untuk perusahaan. Semakin lama masa kerja seseorang dapat diasumsikan bahwa orang tersebut lebih berpengalaman dan lebih senior di dalam bidang yang ditekuninya.

Tabel 4.3

Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Prosentase (%)
1.	< 5 tahun	78	58,20
2.	5 – 10 tahun	36	26,87
3.	> 10 tahun	20	14,93
	Jumlah	134	100

Sumber : Data Primer diolah 2004

Dari tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun (58,20%) dan yang paling sedikit adalah responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (14,93%). Semakin lama seseorang bergabung dengan perusahaan, diasumsikan telah beradaptasi dengan situasi kerja. Bekerja dari pengalaman yang dapat mendukung performa dan ketahanan kerja yang

mendukung kompetensi, maka dari itu mereka menyukai berbagai pengalaman dari perasaan diberdayakan (Schneider, 1987 dalam Koberg et.al., 1999).

4.1.4. Responden Berdasarkan Usia

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang mempunyai salah satu faktor untuk mengetahui kemampuan pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berfikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang sudah tua mempunyai sejumlah kualitas positif yang dibawa dalam pekerjaan mereka antara lain: pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Namun mereka juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru.

Tabel 4.4
Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Prosentase (%)
1.	20 – 24 tahun	47	35,08
2.	25 – 29 tahun	45	33,58
3.	30 – 34 tahun	24	17,91
4.	35 – 39 tahun	11	8,21
4.	> 40 tahun	7	5,22
	Jumlah	134	100

Sumber : Data Primer diolah 2004

Dari tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa usia terbanyak responden dalam penelitian ini adalah 20 – 24 tahun (35,08%) dan 25 – 29 tahun (33,58%) dan yang paling sedikit adalah diatas 40 tahun (5,22%). Pada dasarnya bekerja sebagai perawat di rumah sakit membutuhkan ketelitian yang tinggi, kesabaran (tidak emosional) serta ketekunan.

Selain itu usia 20 – 29 tahun merupakan usia produktif dimana seseorang akan merasakan pengaruh dari pemberdayaan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Tabel 4.5

Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian

	Corrected	Item	Total	Correlation
	TRUST	POWER	LEADERSHIP	EMPOWERMENT
	T1 = 0,4971	P1 = 0,5603	L1 = 0,4716	E1 = 0,8317
	T2 = 0,6277	P2 = 0,4493	L2 = 0,6038	E2 = 0,7733
	T3 = 0,6183	P3 = 0,4595	L3 = 0,6087	E3 = 0,7956
	T4 = 0,5971	P4 = 0,7517	L4 = 0,5823	E4 = 0,7455
		P5 = 0,6716		
ALPHA (α)	0,7742	0,7887	0,7601	0,9019

Berdasarkan standar statistik, suatu alat ukur dikatakan valid jika corrected item total correlation lebih besar atau sama dengan 0,317 yang diperoleh dari $n=30$ dan $df=4$. Dari tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa corrected item total correlation dari semua variabel besarnya diatas 0,317. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah valid.

Sedangkan hasil suatu pengukuran dianggap dapat dipercaya apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,6 (Imam Ghazali, 2001). Dari tabel 4.5 juga menunjukkan bahwa nilai alpha dari semua variabel lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah reliabel atau dapat dipercaya.

4.3. Hasil Analisis Kuantitatif

4.3.1. Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor independent yaitu kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan khususnya perawat rumah sakit. Selain itu untuk menganalisis variabel manakah yang paling dominant dalam mempengaruhi pemberdayaan perawat di rumah sakit tersebut.

Sebelum melakukan analisis data dengan menggunakan regresi linear maka terlebih dahulu dilakukan pengujian model dengan menggunakan uji ekonometrika. Uji ekonometrika ini digunakan dengan tujuan, pertama untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh dari model regresi linear dapat diterima secara ekonometrika. Tujuan yang kedua adalah untuk menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (goodness of fit) untuk menguji hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian, dan tujuan yang ketiga adalah untuk mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis. Ada tiga formula yang digunakan dalam pengujian ekonometrika yaitu uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

a. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas ini bertujuan untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel independent dalam model regresi.

Pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinearitas yaitu :

- Mempunyai nilai VIF (Variance Inflation Factor) kurang dari 10.
- Mempunyai angka tolerance diatas 0,1 atau 10%.

Tabel 4.6

Nilai VIF dan Tolerance Data Penelitian

Variabel	Tolerance	VIF
Kepercayaan (X1)	0,414	2,418
Kekuasaan (X2)	0,520	1,924
Kepemimpinan (X3)	0,550	1,817

Sumber : Data Primer yang diolah 2004

Dari tabel 4.6 yang diperoleh dari hasil perhitungan komputer (lihat lampiran), menunjukkan bahwa pada hasil perhitungan nilai tolerance tidak ada variabel bebas (X1, X2, dan X3) yang memiliki nilai tolerance kurang dari 10% yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%. Selain itu hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

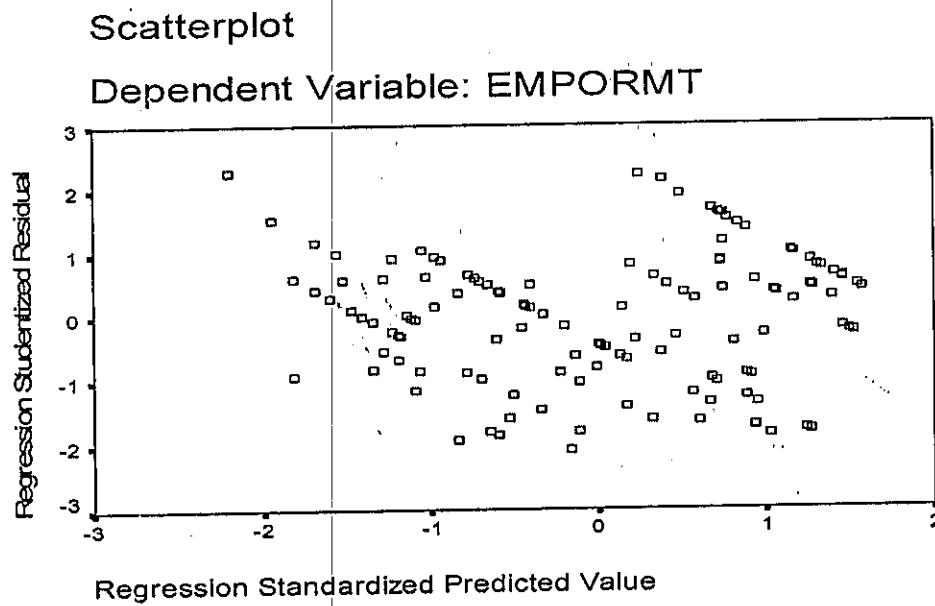
b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar analisis untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2001).

Gambar. 4.1



Dari gambar scatterplot di atas, terlihat bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat juga dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar disekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

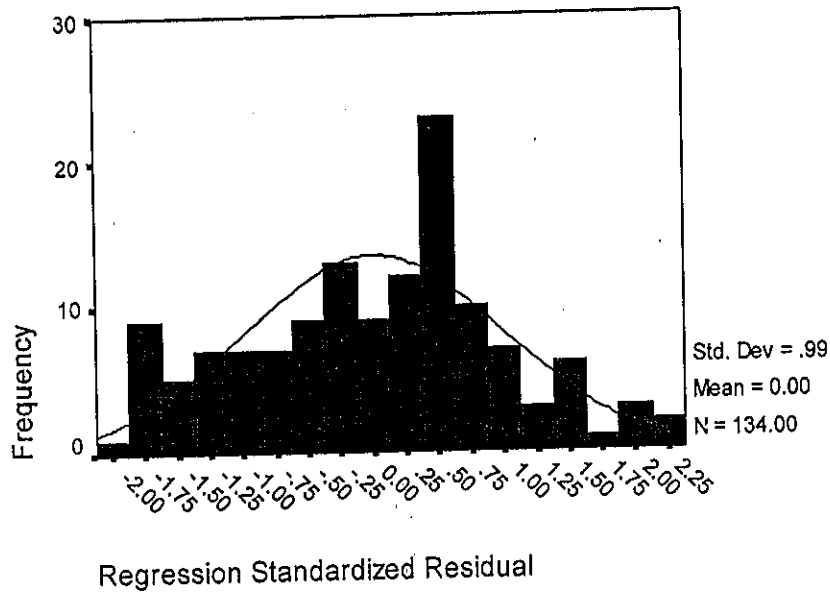
Untuk grafik normalitas data dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini :

Gambar 4.2

Normalitas Data Penelitian

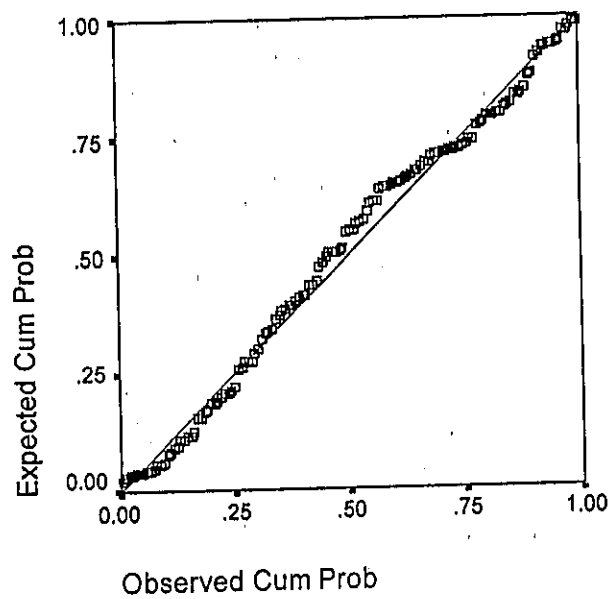
Histogram

Dependent Variable: EMPORMT



Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: EMPORMT



Dari gambar 4.2 tersebut maka dapat diketahui bahwa data penelitian yang dimiliki terletak menyeban disekitar garis diagonal dan tidak ada yang berpencar sehingga model regresi memenuhi normalitas data dan dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.2. Pengujian Pengaruh Faktor-faktor Kepercayaan, Kekuasaan dan Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan

Penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli terdahulu seperti Thorlakson dan Murray (1996) yang menyatakan bahwa kekuasaan, kepemimpinan tidak terlalu signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Sedangkan Kobberg et.al. (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap karyawan. Selain itu menurut Gómez dan Rosen (2001) kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan. Oleh karena itu penelitian ini akan menguji pengaruh faktor-faktor tersebut secara bersama-sama terhadap pemberdayaan perawat di rumah sakit Roemani Semarang.

Hasil analisis data penelitian ini dapat dilihat pada print-out komputer (lihat lampiran) sebagai analisis untuk menguji pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat maka harus ditentukan dahulu persamaan regresi linearnya. Koefisien persamaan regresi ini dapat dilihat pada tabel Coefficients Standardized pada lampiran. Adapun persamaan regresi linear dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.893	2.250		-.397	.692
	TRUST	.608	.087	.555	6.944	.000
	POWER	.219	.067	.232	3.256	.001
	LEADER	.120	.076	.109	1.572	.118

a. Dependent Variable: EMPORMT

$$Y = 0,555 X_1 + 0,232 X_2 + 0,109 X_3 + e$$

Dalam persamaan regresi diatas nampak bahwa β_1 , β_2 , dan β_3 adalah positif (+), hal ini berarti bahwa baik kepercayaan, kekuasaan maupun kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Dari ke tiga variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel kepercayaan mempunyai pengaruh paling besar dan juga signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Hal ini disebabkan karena kepercayaan sangat diperlukan baik itu kepercayaan antara atasan dengan bawahan maupun kepercayaan antar rekan kerja. Dengan adanya kepercayaan di tempat kerja maka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka akan lebih tenang dan bersungguh-sungguh.

4.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) ini pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat atau dengan kata lain untuk mengukur

kekuatan pengaruh variabel bebas (kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan) secara simultan terhadap variabel terikat (pemberdayaan).

Tabel 4.8

Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.657	.649	2.69

a. Predictors: (Constant), LEADER, POWER, TRUST

Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai Adjusted R² sebesar 0,649. Hal ini berarti 64,9% variasi pemberdayaan dapat dijelaskan oleh ketiga variasi variabel bebas. Sedangkan sisanya yaitu 35,1% dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini. Variabel-variabel lain yang bisa digunakan untuk menjelaskan pemberdayaan karyawan antara lain tipe-tipe budaya organisasi, jenjang karir, program-program organisasi seperti mentorship dan orientasi (Koberg et.al., 1999).

4.5. Pengujian Hipotesis Secara Simultan atau Serentak

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya "F-test" yang kemudian dibandingkan dengan F tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis, yaitu : Bila $F_{test} > F_{tabel}$ dikatakan signifikan, artinya secara serentak/bersama-sama variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) maka Hipoesis diterima.

Tabel 4.9

Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1797.262	3	599.087	82.847	.000 ^a
	Residual	940.059	130	7.231		
	Total	2737.321	133			

a. Predictors: (Constant), LEADER, POWER, TRUST

b. Dependent Variable: EMPORMT

Dari uji ANOVA atau F test, diperoleh F hitung sebesar 82,847 dengan tingkat probabilitas 0,000 (signifikan). Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi pemberdayaan, artinya secara bersama-sama variabel bebas (kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan) mempengaruhi variabel terikat (pemberdayaan). Hal ini berarti bahwa variabel kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap pemberdayaan karyawan.

Dari hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **H4** kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan bersama-sama berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan **terbukti**

4.6. Pengujian Hipotesis Secara Individual atau Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya "t – test" yang kemudian dibandingkan dengan t tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis, yaitu bila $t \text{ test} > t \text{ tabel}$ dikatakan signifikan, artinya secara individual masing-masing variabel bebas (kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (pemberdayaan) maka Hipotesis diterima.

Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas sebesar 133, level of significant (α) sebesar 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh harga t tabel = 1,96 (t test < - 1,96 atau t test >1,96).

Tabel 4.10

Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.893	2.250		-.397	.692
	TRUST	.608	.087	.555	6.944	.000
	POWER	.219	.067	.232	3.256	.001
	LEADER	.120	.076	.109	1.572	.118

a. Dependent Variable: EMPORMT

a. Pengujian Hipotesis Pertama

H1 = Kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung = 6,944 dengan tingkat signifikansi kurang dari 5%, maka variabel kepercayaan ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Kepercayaan yang diukur dengan menggunakan indikator keterbukaan, kesetiaan, dapat dipercaya dan kesediaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan, karena pada dasarnya karyawan dengan mendapat kepercayaan baik dari atasan maupun dari rekan kerja akan merasa bahwa mereka mampu mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan

oleh Gomez dan Rosen (2001) yang menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan.

Dari hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **H1** kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan **terbukti**.

b. Pengujian Hipotesis Kedua

H2 = Kekuasaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung = 3,256 dengan tingkat signifikansi kurang dari 5% yaitu 0,1%, maka variabel kekuasaan ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Kekuasaan yang diukur dengan menggunakan indikator kekuasaan paksaan, kekuasaan imbalan, kekuasaan sah, kekuasaan pakar dan kekuasaan rujukan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan. Hal ini dikarenakan adanya kebiasaan yang timbul di Indonesia bahwa karyawan selalu menganggap apa yang dikatakan dan dilakukan oleh atasan adalah benar dan mereka akan berusaha untuk melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan mereka. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Thorlakson & Murray (1996) yang menyatakan bahwa kekuasaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Dari hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa **H2** kekuasaan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan **terbukti**.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga

H3 = Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung = 1,572 dengan tingkat signifikansi di atas 5% yaitu 11,8%, maka variabel kepemimpinan ini pengaruhnya tidak signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Kepemimpinan yang diukur menggunakan indikator inisiatif, keyakinan, pertanggungjawaban, dan komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan. Hal ini dikarenakan Indonesia termasuk negara dengan *Power Distance* yang tinggi, sehingga karyawan biasanya takut apabila mereka tidak setuju dengan atasan mereka. Struktur organisasi yang cenderung hirarki, menyebabkan karyawan cenderung menggantungkan diri secara kuat pada atasan/ orientasi vertikal (budaya paternalistik), dimana seorang pemimpin cenderung dilihat sebagai "Bapak". Dalam lingkungan kerja manapun di Indonesia, seseorang yang mempunyai peran sebagai bapak mengharapkan adanya kepatuhan dan rasa hormat (Dunung, 1995). Karyawan merasa nyaman dengan otoritas atasan mereka dan mereka akan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan meskipun secara eksplisit bukan tanggung jawab mereka. Karyawan melakukan pekerjaan mereka menurut keinginan atasan mereka (Diah Retno, 2000). Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Thorlakson & Murray (1996) dan penelitian yang dilakukan oleh Koberg et.al. (1999) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan.

Dari hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa H3 kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan **tidak terbukti**.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hanya dua variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan di RS.Roemani Semarang yaitu kepercayaan dan kekuasaan, sedangkan variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan.

1. Kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Kepercayaan yang diukur dengan menggunakan indikator keterbukaan, kesetiaan, dapat dipercaya dan kesediaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan, karena pada dasarnya karyawan dengan mendapat kepercayaan baik dari atasan maupun dari rekan kerja akan merasa bahwa mereka mampu mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Kekuasaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Kekuasaan yang diukur dengan menggunakan indikator kekuasaan paksaan, kekuasaan imbalan, kekuasaan sah, kekuasaan pakar dan kekuasaan rujukan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan. Hal ini dikarenakan adanya kebiasaan yang timbul di Indonesia bahwa karyawan selalu menganggap apa yang dikatakan dan dilakukan oleh atasan adalah benar dan mereka akan berusaha untuk melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan mereka.

3. Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan yang diukur menggunakan indikator inisiatif, keyakinan, pertanggungjawaban, dan komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan. Hal ini dikarenakan Indonesia termasuk negara dengan *Power Distance* yang tinggi, sehingga karyawan biasanya takut apabila mereka tidak setuju dengan atasan mereka. Struktur organisasi yang cenderung hirarki, menyebabkan karyawan cenderung menggantungkan diri secara kuat pada atasan/ orientasi vertikal (budaya paternalistik), dimana seorang pemimpin cenderung dilihat sebagai "Bapak". Dalam lingkungan kerja manapun di Indonesia, seseorang yang mempunyai peran sebagai bapak mengharapkan adanya kepatuhan dan rasa hormat. Karyawan merasa nyaman dengan otoritas atasan mereka dan mereka akan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan meskipun secara eksplisit bukan tanggung jawab mereka. Karyawan melakukan pekerjaan mereka menurut keinginan atasan mereka.
4. Kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan. Dengan adanya kepercayaan antar anggota perusahaan baik itu atasan maupun karyawan, serta pelaksanaan kekuasaan dari atasan yang proporsional dan tidak menekan atau memojokkan karyawan serta adanya kepemimpinan yang memberdayakan dilingkungan kerja akan menyebabkan pelaksanaan program pemberdayaan dapat dilakukan dengan baik.

5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial

5.2.1. Implikasi Teoritis

Implikasi utama dari penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana pengaruh kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan.

1. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Gomez dan Rosen (2001) yang menyimpulkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Hal ini diakibatkan karena keterbukaan, kesetiaan, dapat dipercaya dan kesediaan antar rekan kerja maupun antara pimpinan dengan bawahan akan menumbuhkan kepercayaan di lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan self-efficacy pada diri karyawan sehingga mereka merasa diberdayakan.
2. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Thorlakson dan Murray (1996) yang menyimpulkan bahwa kekuasaan tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan. Hal ini diakibatkan karena coercive power, reward power, legitimated power, expert power, dan referent power dilakukan sesuai dengan proporsinya, sehingga para karyawan tidak merasa bahwa pimpinan mereka melakukan kegiatan-kegiatan yang merugikan mereka. Dengan adanya kekuasaan yang dipraktekkan dengan benar, maka karyawanpun akan merasa termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaan mereka, sehingga mereka merasa bahwa mereka diberdayakan.
3. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Thorlakson dan Murray (1996) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan. Hal ini diakibatkan karena inisiatif, keyakinan, pertanggungjawaban, dan komunikasi yang terjadi di lingkungan kerja tidak

dilaksanakan dengan baik dan maksimal. Dalam lingkungan budaya kerja masyarakat Indonesia yang memperlihatkan kecenderungan untuk menggantungkan diri secara kuat pada atasan atau orientasi vertikal dimana seorang pemimpin cenderung dilihat sebagai bapak, sehingga pada umumnya karyawan tidak menggunakan kesempatan yang ditawarkan oleh pimpinan untuk meningkatkan self-efficacy pada diri mereka.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui kajian telaah pustaka dan analisis data yang menggunakan Regresi, maka implikasi kebijakan manajerial yang dapat diajukan adalah:

Kebijakan Manajemen Pertama

Kepercayaan akan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu, kepercayaan ditempat kerja perlu dikembangkan dan ditingkatkan. Hal ini penting bagi kelangsungan perusahaan, karena dengan membangun lingkungan yang memiliki kepercayaan yang tinggi akan mendorong kesuksesan dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Kebijakan-kebijakan yang dapat diambil antara lain adalah:

1. Pemimpin perlu lebih terbuka dengan membiasakan diri berbagi (sharing) mengenai apa yang dipikirkan dan dirasakannya. Berbagi menciptakan iklim keterbukaan dan transparansi yang sangat penting untuk menciptakan saling pengertian. Berbagi akan menimbulkan kepercayaan karena dengan berbagi kita mengirimkan pesan bahwa kita mempercayai orang lain. Dengan demikian orang lainpun akan mempercayai kita.

2. Menepati komitmen yang telah kita buat. Pemimpin sering kali membuat janji dan komitmen tertentu untuk menyelesaikan suatu masalah. Tapi janji sering kali tidak ditepati. Kita mungkin berharap dapat menenangkan situasi dan dengan berjalannya waktu berharap orang akan melupakan janji kita. Tapi persoalannya tidak semudah itu. Karyawan tidak akan pernah lupa pada apa yang pernah pimpinan janjikan. Mengingkari janji dan komitmen akan merusak kredibilitas anda sebagai pemimpin. Menepati komitmen adalah kunci menciptakan rasa saling percaya.
3. Mengakui kesalahan dapat mencairkan suasana dan menunjukkan adanya itikad baik. Ini dapat menciptakan kepercayaan di lingkungan kerja.
4. Berupaya mendapatkan umpan balik, karena menerima umpan balik berarti membuka diri kita untuk menerima saran dan pandangan orang lain. Inilah yang akan menciptakan keterbukaan dan kepercayaan.
5. Kepercayaan yang tumbuh dan berkembang diantara karyawan dengan atasan maupun antar karyawan akan membuat mereka melakukan pekerjaan mereka dengan sungguh-sungguh walau ada pengawasan maupun tanpa pengawasan.
6. Para karyawan akan selalu siap dan bersedia melakukan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka, dengan perasaan senang karena mereka dipercaya oleh perusahaan untuk melaksanakan tugas tersebut karena mereka mampu.

Kebijakan Manajemen Kedua

Kekuasaan akan berpengaruh terhadap pemberdayaan, apabila kekuasaan tersebut diterapkan sesuai dengan proporsinya. Maksudnya disini adalah tidak menggunakan

kekuasaan yang dimiliki untuk menekan dan memojokkan karyawan sehingga mereka merasa tidak berdaya.

Kebijakan-kebijakan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan dapat memberikan skorsing kepada karyawan apabila mereka melakukan kesalahan, skorsing yang diberikan disesuaikan dengan kesalahan yang mereka lakukan.
2. Pimpinan hendaknya memberikan reward kepada karyawan apabila mereka mempunyai prestasi yang bagus dan sudah mengabdikan dalam waktu tertentu.
3. Pimpinan dapat memberikan tugas-tugas kepada karyawan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan mereka untuk dapat meningkatkan self-efficacy mereka.
4. Pimpinan hendaknya memberikan lingkungan kerja yang nyaman sehingga dalam bekerja karyawan dapat dengan tenang menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Kebijakan Manajerial Ketiga

Pemberdayaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya kepemimpinan. Pemimpin yang memberdayakan dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan yang mereka miliki dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Kebijakan-kebijakan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Atasan mempunyai inisiatif menyertakan karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan kebijakan maupun pengambilan keputusan dan menjamin kebutuhan informasi bagi karyawan.

2. Atasan mempunyai keyakinan terhadap karyawan dengan mendelegasikan tugas-tugas kepada karyawan serta mau mendengarkan dan menerima masukan dari karyawan.
3. Atasan mau membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka apabila mereka mendapat kesulitan serta menetapkan tujuan dan sasaran yang realistis.
4. Atasan mau menjalin komunikasi yang baik dengan memberikan informasi tepat waktu dan selalu mendiskusikan masalah secara terbuka dengan karyawan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Sampel yang diambil dalam penelitian ini hanya terbatas pada perawat di RS. Roemani Semarang, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk semua rumah sakit di Semarang.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada kepercayaan, kekuasaan dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan sehingga penelitian ini masih terbatas dan kurang luas analisisnya.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

1. Bagi peneliti lain perlu menambah variabel lain untuk mengetahui apakah berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan atau tidak, misalnya tipe-tipe budaya organisasi, jenjang karir, program-program organisasi seperti mentorship dan orientasi.

2. Penelitian sejenis mendatang hendaknya dilakukan dengan ruang lingkup yang lebih luas atau mengambil obyek penelitian di luar rumah sakit baik itu sector jasa maupun industri sehingga akan diperoleh hasil penelitian yang lebih bervariasi.

DAFTAR REFERENSI

- Applebaum, S.H., Hare, A., 1996, "Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance : some human resource applications," **Journal of Managerial Psychology**, 11, 3, 33-47
- Applebaum, S.H., Honegger, K., 1998, "Empowerment : A contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power," **Empowerment in Organizations**, 6, 2, 29-50
- Applebaum, S.H., Hebert, D., Leroux, S., 1999, "Empowerment : power, culture and leadership – a strategy or fad for the millenium?," **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, 11, 7, 233-54
- Arthur, J.B., 1992, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relation Systems in American Steel Minimills", **Industrial and Labor Relations Review**, 45, 488-506
- Bambang Suryono, 1999, "Pendelegasian Wewenang Versus Pemberdayaan Karyawan dalam Perspektif Manajemen", **Ekuitas**, 3, 4, 214-24
- Bass, B.M., 1985, "*Leadership and Performance Beyond Expectations*", New York: Free Press
- Block, P., 1987, "*The Empowered Manager; Positive Political Skill at Work*", Jossey-Bass, San Fransisco
- Burke, W.W., 1986, "*Leadership as Empowering Others*", Executive Power, Jossey-Bass, San Fransisco
- Butler, J.K.Jr., 1991. "Toward Understanding and Measuring Condition of Trust: Evaluation of a Conditions of Trust Inventory", **Journal of Management**, 17, 3, 643-63
- Cacciope, R., 1998, "Structured empowerment : an award-winning program at The Brunswood Resort," **Leadership and Organization Development Journal**, 19, 5, 264-74
- Coleman, H.J., 1996, "Why employee empowerment is not just a fad," **Leadership and Organization Development Journal**, 17, 4, 29-36

- Conger, J.A., Kanungo, R.N., 1988, "The empowerment process : integrating theory and practice," **Academy of Management Review**, 13, 3, 471-82
- Cooper, D.R., Emory, C.W., 1995, "*Metode Penelitian Bisnis*", Jilid 1, Edisi kelima, Penerbit Erlangga
- Diah Retno W, 2000, "Empowerment Perspective in Indonesia Culture", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, 15, 4, 498-514
- Dover, K., 1999, "Avoiding Empowerment Traps", **Management Review**, January, 88, 1
- Frey, R., 1993, "Empowerment or else," **Harvard Business Review**, 71, 80-94
- Gomez, C., Rosen, B., 2001, "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee management," **Group and Organization Management**, 26, 1, 53-69
- Hansen, D.R., Mowen, M.M., 1997, "*Management Accounting*", South Western Publishing, Cincinnati
- Hardy, C., Leiba-O'Sullivan, S., 1998, "The power behind empowerment : implications for research and practice," **Human Relations**, New York, 451-83
- Honold, L., 1997, "A review of the literature on employee empowerment," **Empowerment in Organizations**, 5, 4, 202-12
- Howell, J.M., Avolio, B.J., 1993, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidate-business-unit Performance", **Journal of Applied Psychology**, 78, 891-902
- Imam Ghozali, 2001, "*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*", Edisi kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Johns, J., 1996, "A Concepts Analysis of Trust", **Journal of Advanced Nursing**, 24, 76-83
- Jung, D.I., Avolio, B.J., 1999, "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions", **Academy of Management Journal**, 42, 208-218
- Kanter, R.M., 1993, "*Men and Women of The Corporation*", Basic Books, NY
- Keller, T., Dansereau, F., 1995, "Leadership and empowerment : a social exchange perspective," **Human Relations**, 48, 127-45

- Khan, S., 1997, "The Key to Being a Leader Company: Empowerment", **Journal for Quality and Participation**, 44-50
- Kizilos, P., 1990, "Crazy About Empowerment?", **Training**, 27, 12, 47-56
- Koberg et.al., 1999, "Antecedents and Outcomes of Empowerment", **Group & Organization Management**, 24, 1, 71-91
- Laschinger, H.K., Finegan, J., Shamian, J., 2001, "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", **Health Care Management Review**, 26, 3, 7-23
- Liden, R., Tewksbury, T., 1995, "*Empowerment and Workteams*", Blackwell, Cambridge, MA
- Manz, C.C., Sims, H.P., 1993, "*Business Without Bosses*", John Wiley, NY
- Mildawani, MM, (1999), "Empowerment dan Penerapannya pada Individu", **Majalah Ilmiah Humaniora Pranata**, 10, 1
- Mishra, J., Morrisey, M.A., 1990, "Trust in Employee/Employer Relationship: A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, 19, 443-61
- Ouchi, W.G., Johnson, J.B., 1978, "Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well Being", **Administrative Science Quarterly**, 36, 794-829
- Pearce et.al., 2000, "Transactors, Transformers, and Beyond: A Multi Method Development of a Theoretical Typology of Leadership", **Working Paper**, University of Maryland
- Reynolds, L., 1997, "*The Trust Effect: Creating The Highest Trust High Performance Organization*", Nicholas Brealey Publishing, London
- Robbins, S.P., 1998, "*Perilaku Organisasi*", Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey
- Setyawan, J., Mulyadi, 1999, "*Sistem Perencanaan dan Pengembangan Manajemen (Sistem Pelipatgandaan Kinerja ke Perusahaan)*", Juni, Jakarta, Aditya Media
- Sims, Jr., H.P., Manz, C.C., 1996, "**Company of heroes: Unleashing The Power of Self-Leadership**", Wiley, NY
- Soetomo, E. S., 1999, "Total Quality Management (TQM) Sebagai Salah Satu Alternatif Sistem Pengelolaan untuk Meningkatkan Kualitas", **Majalah Ilmiah Humaniora Pranata**, 10, 1

Spreitzer, G.M., 1995, "Psychological empowerment in the workplace : dimensions, measurement and validation," **Academy of Management Journal**, 38, 1442-65

Thomas, K.W., Velthouse, B.A., 1990, "Cognitive elements of empowerment : an 'interpretative' model of intrinsic task motivation," **Academy of Management Review**, 15, 4, 666-81

Thorlakson, A.J., Murray, S.H., 1996, "An Empirical Study of Empowerment in The Workplace", 21, 1, 67-83

Voght, J.F., Murrell, K.L., 1990, "*Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance*", Pfeiffer & Company, Amsterdam

Walton, R.E., 1986, "A vision-lead Approach to Management Recruiting", **Organizational Dynamics**, 14, 4, 5-16