

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR
PEMBERDAYAAN KARYAWAN RUANG RAWAT INAP
RUMAH SAKIT TIPE C SE KABUPATEN SEMARANG**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
guna memperoleh derajat Magister Kesehatan



Oleh :

Didiet Muji Chriswari

E4A000074

Administrasi Kebijakan Kesehatan

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

TESIS

ANALISIS FAKTOR – FAKTOR
PEMBERDAYAAN KARYAWAN RUANG RAWAT INAP
RUMAH SAKIT TYPE C SE KABUPATEN SEMARANG

Dipersiapkan dan disusun oleh
Didiet Muji Chriswari, SKM
E4A000074
AKK

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji
Pada Tanggal 24 Desember 2002

DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



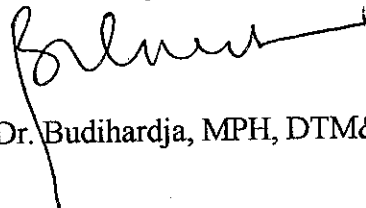
Dra. Ayun Sriatmi, M.Kes

Anggota Dewan Penguji lain



dr. Sudiro , MPH, Dr.PH

Pembimbing Pendamping



Dr. Budihardja, MPH, DTM&H

Anggota Dewan Penguji lain



dr. Rochmanadji, W.Sp.A(K), MARS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan
Ketua Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat



HALAMAN PERSEMBAHAN

*Dinginnya udara malam tak menyurutkan kehadiranmu
Menemani keterjagaanku hingga larut
Embun pagi basah disela jemari kakimu
Kau melangkah, menyeruak semak belukar, tertatih
Perlahan namun pasti
Langkah kecilmu mengimbangi langkahku
Kau tak pernah lelah dan putus asa
Walau sejuta aral merintang*

*Dengan segenap cinta dan kasih tulus nan murni,
Yang tak pernah surut dan berhenti
Untuk senantiasa mengiringi setiap detak jantung dan langkah kaki
Dari fajar menyingsing hingga malam berganti
Lewat doa dan segala harapan
Semua kupersembahkan untuk :
Ananda Hammy Candra Kinantar
Ananda Lovenia Candra Arisya Hadi (Alm)
Dan Ananda Amritha Hasta Mutiara Disya*

RIWAYAT HIDUP

- Nama : Didiet Muji Chriswari
- Tempat dan Tanggal Lahir : Semarang, 13 April 1966
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Agama : Islam
- Alamat : Jl. Hanoman VIII No. 14 B Kelurahan Krapyak
Kecamatan Semarang Barat , Kota Semarang
- Riwayat Pendidikan : - Lulus SD Negri Siliwangi II Semarang Tahun 1977
- Lulus SMP Negri I Semarang Tahun 1980/1981
 - Lulus SMA Negri 8 Semarang Tahun 1983/1984
 - Lulus Akademi Gizi Yogyakarta Tahun 1987
 - Lulus FKM Undip Semarang Tahun 2001
- Riwayat Pekerjaan : - Staf Pengajar Sekolah Pembantu Ahli Gizi (SPAG) Pekalongan tahun 1987 sampai dengan tahun 1989
- Staf Bindal Yankemas Kantor Departemen Kesehatan Kabupaten Demak Tahun 1989 sampai dengan tahun 1997
 - Widyaiswara Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Gombang Tahun 1997 sampai sekarang

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia Nya , sehingga tesis ini terselesaikan tepat pada waktunya. Tesis ini berjudul *Analisis Faktor - Faktor Pemberdayaan Karyawan Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Type C se Kabupaten Semarang*. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Master Kesehatan – Program Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penyusunan tesis ini terselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis sampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada :

1. Dra. Ayun Sriatmi, M.Kes selaku pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dan membimbing penulis dari awal hingga terselesaikannya tesis ini
2. dr. Budihardja, MPH, DTM&H selaku pembimbing pendamping yang telah membimbing penulis dari awal hingga terselesaikannya tesis ini
3. dr. Sudiro , MPH, Dr.PH selaku penguji tesis, atas masukan dan pengkayaan materi yang telah diberikan pada penulis,
4. dr. Rochmanadji,W.Sp.A(K), MARS selaku penguji tesis yang telah memberikan masukan guna perbaikan tesis ini,
5. Ketua Program Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat pada Program Pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang dan staf yang telah memberikan ijin dan membantu selama pendidikan

6. Seluruh dosen program magister ilmu kesehatan masyarakat pada program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu untuk menyusun tesis ini
7. dr. C. Tjahjono Kuntjoro, MPH, Dr.PH selaku Kepala Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Gombang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar,
8. Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran beserta staf yang telah memberikan ijin dan membantu dalam pengumpulan data selama penelitian
9. Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa beserta staf yang telah memberikan ijin dan membantu dalam pengumpulan data selama penelitian.

Selain itu penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada yang teramat penulis sayangi yaitu Bapak dan Ibu Suharto, Kakak , Adik , Ananda Hammy Candra Kinantar dan Ananda Amritha Hasta Mutiara Disya serta tak lupa suami tercinta Syamsi Hadi atas dukungan, semangat, pengorbanan dan pengertiannya, sehingga terselesaikannya tesis ini.

Akhirnya Penulis senantiasa mengharap saran dan masukan guna perbaikan tesis ini, sehingga bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya. Insya Allah.

Semarang, 24 Desember 2002

Penulis

ABSTRAK

Didiet Muji Chriswari

Analisi faktor – faktor pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RS tipe C se Kabupaten Semarang

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, melaksanakan rencana, mengendalikan pelaksanaan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan serta membebaskan karyawan dari kendali yang kaku. Dengan dilaksanakannya pemberdayaan karyawan dengan baik, diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan sehingga akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan menurunkan jumlah pasien rawat inap yang pulang paksa.

Tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran pemberdayaan karyawan ruang rawat inap rumah sakit tipe C se Kabupaten Semarang dan faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan, jenis penelitian *observatory* dengan metode survei dengan pendekatan *cross sectional*. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner pada 85 orang responden yaitu karyawan ruang rawat inap RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang. Data primer maupun sekunder diolah dan dianalisa dengan cara kualitatif serta kuantitatif dengan metode univariat, bivariat dan multivariat, menggunakan uji regresi linier berganda dengan metode backward. Signifikansi ditentukan dengan nilai $p < 0,05$. Analisis menggunakan komputer program SPSS versi 11.0 for windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan adalah struktur organisasi (p value 0,000), sistem organisasi (p value 0,002), Kepemimpinan (p value 0,000) dan Kemampuan Karyawan (p value 0,000), sementara yang tidak berhubungan dengan pemberdayaan karyawan adalah budaya pemberdayaan (p value 0,168) dan tim kerja (p value 0,416) dan secara bersama – sama yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan adalah struktur organisasi, budaya pemberdayaan, kepemimpinan dan kemampuan karyawan (p value 0,000 dan F hitung 28,336) dengan kepemimpinan sebagai variabel yang paling kuat hubungannya dengan pemberdayaan karyawan.

Sehingga disarankan untuk meningkatkan pelaksanaan pemberdayaan karyawan dengan perbaikan prosedur tetap pelayanan pasien, menciptakan iklim yang dapat menunjang pemberdayaan karyawan, komitmen pimpinan dan karyawan, kolaborasi atau kerja sama, pemenuhan infrastruktur teknologi, pembentukan tim kerja formal, penyusunan kembali sistem insentif, perencanaan pendidikan dan pelatihan beserta sumber dananya, pembentukan tim supervisi, menciptakan budaya pemberdayaan dan pelaksanaan fungsi pimpinan sebagai *change agent* dan *coaching* bagi karyawannya.

Kata Kunci : Pemberdayaan karyawan, ruang rawat inap RSU tipe C se Kabupaten Semarang.

Kepustakaan : 57 (1983 – 2002).

ABSTRACT

Didiet Muji Chriswari

The Factors Analysis of the Employees' Empowerment at Inpatient Services Room at Type C Hospitals at Semarang District

Empowerment of the employees is a delegation of authority to the employees to plan, to do the planning, to control, and to make a decision about the job, which are the employee's responsibilities. Beside that, it is to free the employees from inflexible controlling. If empowerment of the employees is done well, it will increase the work satisfaction and the work performance of the employees. Finally, it will increase the customer satisfaction and it will decrease the number of patients at inpatient services to be forced return home.

The aim of this research is to get the empowerment description of the employees at Inpatient Services Room at Type C Hospitals at Semarang district and to get the factors that have relationship with the empowerment of the employees. This is *observatory research* using survey method and *cross sectional* approach. Research Instrument used questioners for 85 respondents who are the employees at Ungaran hospital and Ambarawa hospital at Semarang district. Analyzing data used univariate, bivariate, and multivariate method. Statistical analysis used double linear regression using backward method with significant level on 95% (p value < 0.05). Processing and analyzing data used SPSS for Windows v.11.

The result of this research shows that the factors that have relationship with the empowerment of the employees are the structure of organization (p value = 0.000), the system of organization (p value = 0.002), the leadership (p value = 0.000), and the employees' capability (p value = 0.000). The factors that have no relationship with the empowerment of the employees are the empowerment culture (p value = 0.168), and work team (p value = 0.416). Based on multiple regression statistical analysis, it is known that structure of organization, the empowerment culture, the leadership, and the employees' capability (p value = 0.000 dan F arithmetic = 28.336) have significant relationship with the empowerment of the employees. The leadership is the strongest variable that has significant relationship with the empowerment of the employees.

Finally, this research suggests increasing the implementation of the employees' empowerment by improving of the regular procedure of patient services, making of the conducive climate, and making the agreement between the employer and the employees. Beside that, it needs to increase the implementation of work team, fulfillment of technology infrastructure, establishment of formal work team, rearranging of incentive system, planning of training and education included fund resources, the establishment of supervision team, making the empowerment culture, and the implementation of leaders' function as *change agent* and *coaching* for their employees.

Key Words: The Empowerment of the Employees, Inpatient Services Room at Type C Hospitals at Semarang District

Bibliography: 57 (1983-2002)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan.....	7
D. Ruang Lingkup.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Kinerja.....	11
B. Pemberdayaan Karyawan.....	16
C. Struktur Organisasi.....	30
D. Sistem Organisasi.....	34
E. Budaya Organisasi.....	35
F. Kepemimpinan.....	37
G. Tim Kerja.....	41
H. Kemampuan Karyawan.....	42
I. Kerangka Teori.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
A. Kerangka Konsep.....	46
B. Variabel Penelitian.....	46
C. Hipotesis.....	47
D. Definisi Operasional.....	48
E. Jenis Penelitian.....	60
F. Subyek Penelitian.....	61
G. Alat Ukur.....	62
H. Prosedur Penelitian.....	63
I. Cara Pengumpulan Data.....	65
J. Pengolahan Data.....	67
K. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas.....	68
L. Analisa Data.....	69

BAB IV	HASIL PENELITIAN.....	74
	A. Kelemahan dan Kekuatan Penelitian	74
	B. Hasil Uji Pendahuluan.....	77
	C. Hasil Penelitian	85
	D. Hasil <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	111
BAB V	PEMBAHASAN.....	118
	A. Gambaran Umum Pemberdayaan Karyawan Ruang Rawat Inap RSU tipe C se Kabupaten Semarang.....	118
	B. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pemberdayaan Karyawan.....	121
	E. Hubungan Sistem Organisasi dengan Pemberdayaan Karyawan.....	125
	F. Hubungan Budaya Pemberdayaan dengan Pemberdayaan Karyawan.....	128
	G. Hubungan Tim Kerja dengan Pemberdayaan Karyawan	131
	H. Hubungan Kepemimpinan dengan Pemberdayaan Karyawan ..	133
	I. Hubungan Kemampuan Karyawan dengan Pemberdayaan Karyawan.....	135
	J. Hubungan Struktur Organisasi, Sistem Organisasi, Budaya Pemberdayaan, Tim Kerja, Kepemimpinan dan Kemampuan Karyawan secara simultan dengan Pemberdayaan Karyawan ..	137
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	142
	A. Kesimpulan.....	142
	B. Saran.....	144

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 : Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	86
Tabel 4.2 : Responden Berdasarkan Umur.....	86
Tabel 4.3 : Responden Berdasarkan Pendidikan.....	87
Tabel 4.4 : Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	88
Tabel 4.5 : Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Struktur Organisasi.....	89
Tabel 4.6 : Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Sistem Organisasi.....	90
Tabel 4.7 : Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Budaya Pemberdayaan.....	92
Tabel 4.8 : Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Tim Kerja...	93
Tabel 4.9 : Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Kepemimpinan.....	95
Tabel 4.10 : Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Kemampuan Karyawan.....	96
Tabel 4.11 : Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Pemberdayaan Karyawan.....	97
Tabel 4.12 : Koefisien Regresi Struktur Organisasi, Sistem Organisasi, Budaya Pemberdayaan, Tim Kerja, Kepemimpinan dan Kemampuan Karyawan dengan Pemberdayaan Karyawan.....	99
Tabel 4.13 : Pemberdayaan Karyawan menurut Struktur Organisasi.....	101
Tabel 4.14 : Pemberdayaan Karyawan menurut Sistem Organisasi.....	102
Tabel 4.15 : Pemberdayaan Karyawan Menurut Budaya Pemberdayaan.....	104
Tabel 4.16 : Pemberdayaan Karyawan Menurut Tim Kerja.....	105
Tabel 4.17 : Pemberdayaan Karyawan Menurut Kepemimpinan.....	106
Tabel 4.18 : Pemberdayaan Karyawan Menurut Kemampuan Karyawan.....	107

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Organisasi dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	45
Gambar 2 : Kerangka Konsep Penelitian	46
Gambar 4.1 : Grafik <i>Normal Probability Plot</i>	79
Gambar 4.2 : Grafik <i>Zpredicted Value – Studentized Residual</i>	84

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner
- Lampiran 3 : Rekapitulasi Hasil Pengumpulan Data Penelitian
- Lampiran 4 : Hasil Uji Statistik

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi selalu dihadapkan pada permasalahan pemanfaatan dan pengelolaan sumber – sumber daya (sumber daya manusia, mesin dan peralatan, bahan baku serta uang) untuk menghasilkan barang dan jasa (Hafid,1995). Permasalahan tersebut semakin kompleks dalam era globalisasi seperti sekarang ini, karena meningkatnya intensitas persaingan. Persaingan yang ketat menuntut setiap perusahaan untuk dapat mendayagunakan setiap sumber daya yang dimiliki agar organisasi mampu bertahan hidup dan berhasil serta meraih keunggulan bersaing.

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting, karena sumber daya manusia merupakan faktor pengendali bagi sumber – sumber daya lainnya seperti uang, bahan baku, mesin dan peralatan. Sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jika dikelola dengan baik. Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui penciptaan tenaga kerja yang berkualitas dan berkinerja tinggi.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi harus mampu bekerja sama dengan mereka. Karyawan harus dipandang sebagai sumber daya terpenting dalam organisasi, bukan sebagai beban atau obyek eksploitasi.

Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran dan Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa merupakan rumah sakit Tipe C milik Pemerintah Kabupaten

Semarang, dimana pelayanan kesehatan yang diberikan sebagaimana tercantum dalam Permenkes RI No. 159b/MEN.KES/PER/II/1988 adalah kegiatan pelayanan berupa pelayanan rawat jalan, pelayanan rawat inap dan pelayanan Gawat Darurat yang mencakup pelayanan medik dan penunjang medik, sedangkan penyelenggaraan rumah sakit mencakup (1) pelaksanaan pelayanan kesehatan dan (2) Pelaksanaan pelayanan administrasi, pendidikan, pemeliharaan gedung, peralatan dan perlengkapan.

Untuk melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Semarang dan sekitarnya, kedua rumah sakit tersebut berusaha meningkatkan pelayanannya dengan melaksanakan *Total Quality Management (TQM)* dengan harapan pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan. Upaya untuk memuaskan pelanggan sudah dilaksanakan sejak tahun 1999 dan kedua rumah sakit tersebut telah terakreditasi. Namun demikian masih banyak keluhan pelanggan / pasien yang menyatakan kekurang puasanya terhadap pelayanan rumah sakit.

Berdasarkan penelitian Istanto (2001) di Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa Kabupaten Semarang, mutu pelayanan rumah sakit ini belum dapat memuaskan pelanggan / pasien , hal ini terlihat dengan banyaknya surat keluhan pasien di kotak surat rumah sakit, terdapat 84 surat keluhan pasien pada tahun 2001 dimana 25 % menyatakan tidak puas dengan pelayanan di ruang rawat inap serta masih adanya pasien ruang rawat inap yang pulang paksa. Salah satu penyebab ketidak puasan pelanggan / pasien adalah kurangnya kinerja karyawan (khususnya di ruang rawat inap).

Berdasarkan penelitian Muhamad Sudiat (2001) di Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran menyatakan bahwa mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit masih jauh dari harapan pelanggan, hal ini terlihat dengan banyaknya kasus pasien pulang paksa diakibatkan karena kecewa dengan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanannya. Keluhan pasien yang tidak puas dengan pelayanan karyawan ruang rawat inap disampaikan melalui surat kaleng (terdapat 10 surat kaleng pada tahun 2001) maupun secara langsung disampaikan kepada dokter setelah pulang dari rumah sakit. Adapun keluhan pasien antara lain masalah kinerja tenaga perawat yang kurang baik dan keluhan pasien yang tidak pernah ditanggapi karyawan / perawat serta masih adanya pasien dewasa di ruang rawat inap yang pulang paksa pada tahun 2001 yaitu sebanyak 67 pasien (10,9 %) dari 614 pasien dewasa yang pulang. Prosentase jumlah pasien dewasa yang pulang paksa semakin meningkat, terhitung mulai tahun 1999 sejumlah 5,9 %, tahun 2000 sejumlah 4,6 % dan tahun 2001 sejumlah 10,9 %. Adapun penyebab pasien dewasa pulang paksa adalah karena tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan dan rumah sakit.

Masih adanya keluhan pasien ruang rawat inap dan banyaknya pasien ruang rawat inap yang pulang paksa menunjukkan adanya ketidakpuasan pasien / pelanggan terhadap kinerja karyawan ruang rawat inap. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Sehingga kinerja karyawan rumah sakit yang kurang dipengaruhi oleh kurangnya kepuasan kerja karyawan (Istanto,2001).

Dalam Industri jasa, kepuasan pelanggan sangatlah ditentukan oleh karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Menurut Handi Irawan (2002), kepuasan saat berinteraksi yaitu saat di mana pelanggan mendapatkan pelayanan, 70 % bergantung pada kinerja karyawan. Salah satu penyebab yang membuat karyawan tidak mampu menciptakan kepuasan pelanggan adalah karena tidak adanya otoritas dalam mengambil keputusan. Akibatnya, permintaan pelanggan tidak dapat segera dipenuhi dan keluhan pelanggan tidak segera diatasi.

Pemberdayaan merupakan alat penting untuk memperbaiki kinerja karyawan melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab (Kisdarto Atmosoeparto, 2000).

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. (Mulyadi, 1998).

Berdasarkan hasil pre survei yang dilakukan oleh peneliti pada bulan Juli 2002, pemberdayaan karyawan yang telah dilaksanakan di rumah sakit umum Tipe C se Kabupaten Semarang belum berhasil dengan baik, hal ini terlihat pada :

- a. Struktur organisasi rumah sakit berbentuk piramida, sehingga menyulitkan pimpinan dalam memberdayakan karyawannya karena terikat oleh birokrasi yang berbelit – belit, struktur organisasi yang berbentuk piramid ini mempengaruhi komunikasi dan koordinasi antara pimpinan dan bawahan. Birokrasi tersebut membuat organisasi tidak efektif dan sulit

melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin hari semakin cepat

- b. Tidak efektifnya struktur organisasi rumah sakit yang memiliki banyak jenjang, dimana proses komunikasi dan pengambilan keputusan tidak dapat berjalan dengan lancar
- c. Tidak efektifnya pemberdayaan karyawan dalam organisasi rumah sakit. Pimpinan rumah sakit memiliki peran yang luas dan otoritas yang tinggi. Sangat sulit bagi karyawan untuk melakukan hal – hal lain, seperti inovasi, yang berada di luar kebiasaan dan uraian tugas di lingkungan kerjanya
- d. Budaya organisasi yang ada belum mengarah pada budaya pemberdayaan yaitu yang memiliki keleluasaan untuk merencanakan, melaksanakan rencana dan mengendalikan rencana serta pengambilan keputusan .
- e. Tim kerja di ruang rawat inap yang berupa Gugus Kendali Mutu (GKM) sejak tahun 2001 tidak aktif lagi.
- f. Kepemimpinan khususnya kepala ruang rawat inap dan kepala seksi perawatan yang belum dapat memberdayakan karyawan karena berbagai alasan dimana diantaranya adalah pimpinan takut memudar kewibawaannya dan menyangsikan kemampuan karyawan dalam menerima pemberdayaan karyawan.
- g. Rata – rata kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan masih belum dapat terlihat, hal ini disebabkan karena belum ada kesempatan untuk merencanakan, melaksanakan rencana dan mengevaluasi hasil kegiatan baik yang bersifat harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

Hal tersebut diatas dirasakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses pemberdayaan karyawan di rumah sakit Tipe C se Kabupaten Semarang, belum sepenuhnya dapat menunjang keberhasilan pemberdayaan karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Aileen Mitchell Stewart (2002) bahwa pemberdayaan karyawan dapat terlaksana dengan baik apabila terdapat organisasi yang memiliki *empowerment* yang terdiri dari struktur organisasi, sistem organisasi dan budaya pemberdayaan, tim kerja yang memiliki *empowerment*, kepemimpinan yang memiliki *empowerment* dan individu yang memiliki *empowerment*. Untuk itulah penulis ingin meneliti faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran dan Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa Kabupaten Semarang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dalam penelitian ini diajukan pokok permasalahan, sebagai berikut :

Masih banyaknya surat keluhan pelanggan dan masih banyaknya pasien pulang paksa menunjukkan bahwa pelanggan kurang puas terhadap kinerja karyawan rumah sakit sementara itu kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan yang masih kurang.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah pemberdayaan karyawan, karena dengan diberikannya pemberdayaan, karyawan dapat memiliki kebebasan untuk menggunakan kreatifitas dalam

menghadapi masalah dengan penuh tanggung jawab. Apabila aspek pemberdayaan karyawan tidak dapat terlaksana dengan baik, yang terlihat pada organisasi yang tidak memiliki *empowerment* (terdiri dari struktur organisasi, sistem organisasi dan budaya pemberdayaan), tim yang tidak memiliki *empowerment*, kepemimpinan yang tidak memiliki *empowerment* dan individu yang tidak memiliki kemampuan untuk melakukan *empowerment* maka pemberdayaan karyawan tidak akan terlaksana dengan baik sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pokok permasalahan di atas maka dalam penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian, sebagai berikut : Bagaimanakah pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di Rumah Sakit Umum Tipe C se Kabupaten Semarang dan faktor – faktor apa sajakah yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan ?

C. Tujuan.

1. Tujuan Umum :

Untuk memperoleh gambaran pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang dan faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan.

2. Tujuan Khusus :

- a. Untuk mengetahui gambaran pemberdayaan karyawan di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang

- b. Untuk mengetahui hubungan struktur organisasi dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang
- c. Untuk mengetahui hubungan sistem organisasi dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang
- d. Untuk mengetahui hubungan budaya pemberdayaan dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang
- e. Untuk mengetahui hubungan tim kerja dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang
- f. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang
- g. Untuk mengetahui hubungan kemampuan karyawan dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang
- h. Untuk mengetahui hubungan struktur organisasi, sistem organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja, kepemimpinan dan kemampuan karyawan dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang

D. Ruang Lingkup

1. Lingkup Sasaran.

Penelitian ini ditujukan kepada seluruh karyawan yang terlibat langsung dalam pemberian pelayanan kepada pasien / pelanggan di ruang rawat inap RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang

2. Lingkup masalah.

Masalah dibatasi pada faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang.

3. Lingkup Keilmuan :

Administrasi dan Kebijakan Kesehatan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

4. Lingkup Metode.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dengan survei

5. Lingkup Lokasi .

Lokasi penelitian ini adalah ruang rawat inap RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang meliputi RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang.

6. Lingkup waktu.

Pelaksanaan penelitian pada bulan Juli sampai dengan bulan Nopember 2002

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis.

Dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh gambaran tentang faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang

2. Bagi RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang

Dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh gambaran tentang faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSUD Tipe C se Kabupaten Semarang sehingga visi organisasi dapat tercapai.

2. Bagi MIKM – UNDIP Semarang

Sebagai bahan pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan / organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen stratejik yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk 4 (empat) perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif usaha internal dan proses produksi (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth infrastructure perspective*).

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang

dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan,

2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal,
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya – upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut,
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi,
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan.

Adapun aspek – aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* adalah :

a. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti ROCE (*Return on Capital Employed*), ROI (*Return on Investment*), EVA/RI (*Economic Value Added/Residual Income*) dan ROE (*Return on Equity*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Orang – orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, sangat mengndalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan untuk menginvestasikan dana. Tolok ukur keuangan yang didisain dengan baik dapat memberikan pandangan keberhasilan suatu organisasi.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan.

Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut :

- Kepuasan pelanggan
- Retensi pelanggan
- Pangsa pasar
- Kemampulabaan pelanggan

Tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkannya. Tolok ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya. Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu.

Untuk perusahaan yang mencari untung, garis paling bawah (*bottom line*) adalah kemampulabaan pelanggan, yaitu pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan. Mempunyai pelanggan yang puas dan setia dari pangsa pasar yang besar adalah baik, akan tetapi pencapaian tersebut tidak menjamin kemampulabaan. Kepuasan pelanggan yang lebih baik mengarah pada peningkatan kemampulabaan pelanggan.

c. Perspektif Usaha Internal dan Proses Produksi

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif usaha internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik.

Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufakturing. Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok.

Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan bahwa barang – barang tersedia ditangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek *throughput time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan dan ketanggapan terhadap situasi.

Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Lagi pula, adalah sangat mahal menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan. Perputaran karyawan, diukur dengan presentase orang yang keluar setiap tahun, merupakan tolok ukur umum untuk retensi karyawan.

Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti halaman yang diproduksi atau dalam tolok ukur keuangan, seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan. Suatu sistem insentif yang baik akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan karyawan yang tinggi, perputaran karyawan yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas yang diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Perspektif ini berhubungan dengan tiga enabling factors utama, yaitu :

- Kapabilitas karyawan
- Kapabilitas sistem informasi
- Sikap karyawan (motivasi dan pemberdayaan karyawan).

B. Pemberdayaan Karyawan (*Empowerment*)

Sebagaimana namanya, pemberdayaan karyawan difokuskan ke karyawan, tingkat terbawah dalam setiap organisasi. Jika dalam organisasi tradisional, karyawan tidak diperhitungkan dalam pembagian kekuasaan (*Power Distribution*), dengan pemberdayaan karyawan, kekuasaan justru digali dari dalam diri karyawan, orang yang tidak pernah diperhitungkan dalam organisasi tradisional.

Mulyadi (1998) berpendapat bahwa pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. Dalam pemberdayaan karyawan, kekuasaan digali dari dalam diri setiap karyawan melalui proses pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*). Pemberian wewenang oleh manajemen kepada karyawan dilandasi oleh keberdayaan karyawan yang dihasilkan dari proses pemberdayaan yang dilaksanakan oleh manajemen terhadap karyawan.

Empowerment (pemberdayaan / pelimpahan wewenang) akan memberikan filosofi praktis serta sarana perubahan untuk membantu

memperbaiki, baik terhadap kepuasan pelanggan maupun karyawan, dan dengan demikian juga dapat membantu memperbaiki keefektifan organisasi.

Pemberdayaan merupakan alat penting untuk memperbaiki kinerja bisnis melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab, jadi akan mendorong keterlibatan para karyawan. Banyak organisasi mendapati bahwa hal ini membawa rasa kedekatan organisasi kepada pelanggan. Keuntungan utama adalah naiknya energi yang dihasilkan dan semakin besarnya rasa tanggung jawab yang dimiliki yang disebabkan oleh rasa ikut memiliki akan keputusan tersebut. (Kisdarto Atmosoeparto, 2000)

Soewarso Hardjosoedarmo (1999) menyatakan bahwa salah satu langkah dalam peningkatan mutu pelayanan dalam suatu organisasi adalah Pemberdayaan Karyawan. Dalam pemberdayaan ini seluruh karyawan diberi kepercayaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab sehingga karyawan dapat mengorganisasikan dirinya secara sukarela untuk melakukan perbaikan proses tanpa campur tangan, tekanan atau dorongan manajemen.

Soewarso Hardjosoedarmo (1999) menyatakan bahwa para analis Barat (Amerika) mengobservasi bahwa para karyawan Jepang yang diberdayakan (*empowered*) dan dapat memberi saran – saran bagaimana memperbaiki mutu pekerjaannya sangat menyolok dan hebat. Mereka menyadari bahwa para karyawan pada perusahaan – perusahaan di Barat tidak pernah diberdayakan. Mereka hanya diperintah dan diawasi oleh manajemen. Berdasarkan observasi tersebut para analis Barat berkesimpulan bahwa perbedaan inilah yang membuat Jepang berhasil.

Handi Irawan (2002) berpendapat bahwa Karyawan pada dasarnya tidak ingin menjadi robot. Mereka merasa telah senang bila mempunyai otoritas dalam mengambil keputusan. Terminologi yang digunakan untuk itu adalah *empowerment* (pemberdayaan). Tetapi *empowerment* bukanlah sekedar pemberian otoritas dalam pengambilan keputusan, tapi juga berarti memberikan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang memadai untuk membuat keputusan.

Pemberdayaan merupakan perwujudan *focused strategy* melalui pembangunan kemitraan usaha antara manajer dengan karyawan. Di dalam manajemen tradisional hubungan antara manajer dengan karyawan dilaksanakan melalui pendelegasian wewenang dari manajer ke karyawan. Pendelegasian wewenang ini menuntut karyawan untuk meminta otorisasi secara eksplisit dari manajer setiap kali wewenang tersebut akan dilaksanakan.

Di dalam pemberdayaan karyawan, manajer memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan atau tanggung jawab kelompoknya. Manajer yang semula berperan sebagai penganalisis pekerjaan yang perlu dikerjakan oleh karyawan, sebagai pembuat aturan rinci yang harus dipatuhi karyawan, kemudian sebagai pengawas karyawan, diubah menjadi berperan sebagai *coach* karyawan. Sebagai *coach*, manajer bertanggung jawab untuk menjadikan karyawan berdaya di dalam melakukan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan, melalui penyediaan teknologi untuk memperoleh informasi berkualitas, pendidikan dan

pelatihan dan dukungan (*support*) dari manajer bagi karyawan. Karyawan yang semula berperilaku seperti halnya dengan anak kecil yang patuh kepada orang tuanya berubah menjadi berperilaku sebagaimana orang dewasa dan sejawat yang berinteraksi dengan manajer yang berperan sebagai *coach* mereka, bahu membahu antar karyawan dan antara manajer dengan karyawan di dalam menyediakan produk dan jasa bagi *customer*. (Mulyadi, 1998)

Keuntungan dalam pemberian *empowerment* adalah : (Handi Irawan, 2002)

1. Pelayanan yang lebih cepat, karyawan tidak perlu menunggu ijin dari atasan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kecepatan pelayanan adalah dimensi yang sangat penting atau kadang – kadang paling penting dalam menentukan kepuasan pelanggan. Akibat keputusan yang cepat, sangat mungkin bahwa organisasi / perusahaan secara operasional akan lebih efisien.
2. Terciptanya kepuasan karyawan. Karyawan yang senang dalam bekerja bisa mempengaruhi tingkat produktivitas. Kepuasan mereka akan terlihat dari antusiasme dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Karyawan puas karena merasa mempunyai tanggung jawab dan perasaan mampu mengontrol keadaan. Selain itu, konsekuensi adanya *empowerment* adalah perasaan bahwa mereka adalah *front line staf* yang berguna dan berhasil mengerjakan hal – hal yang berguna untuk perusahaan.

3. Peningkatan dalam memberdayakan karyawan sebagai sumber ide dan inspirasi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Karena merasa dilibatkan dalam pekerjaan pemuasan pelanggan, ada dorongan yang kuat dari mereka untuk mencari cara baru atau pelayanan baru yang lebih dapat memuaskan pelanggan.

Seringkali dalam organisasi perusahaan, hirarki organisasi yang tinggi menguatkan pesan kepada karyawan bahwa kontribusi yang lebih besar dalam mewujudkan visi organisasi hanya diharapkan dari orang – orang yang menduduki jenjang organisasi atas. Satu aspek organisasi yang paling merusak pemberdayaan adalah berjenjangnya tingkat manajerial. Setiap tingkat manajerial diharuskan mereview, memantau dan menyetujui pekerjaan tingkat manajerial dibawahnya. Tingkat manajerial menengah seakan memberikan kontribusi lebih rendah dalam menghasilkan nilai bagi pelanggan dibandingkan dengan karyawan yang berada di garis depan.

Untuk membangun karyawan yang produktif, manajer dituntut kemampuannya dalam memberdayakan karyawan. Pemberdayaan untuk peningkatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawan hanya dapat diwujudkan melalui pendefinisian kembali peran manajer.

Jan Carlzon (Sarah Cook & Steven Macaulay, 1997) menggambarkan *empowerment* sebagai membebaskan seseorang dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide – idenya dan keputusan – keputusannya serta tindakan – tindakannya.

Mulyadi (1998) berpendapat bahwa Pemberdayaan berarti memampukan (*to enable*), memberi kesempatan (*to allow*) atau mengizinkan (*to permit*), yang dapat diartikan baik melalui inisiatif sendiri atau dipicu oleh orang lain. Pemberdayaan berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya. Ditinjau dari sudut pandang manajer, pemberdayaan karyawan merupakan proses pemberian kesempatan kepada karyawan untuk memampukan diri karyawan di dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan. Ditinjau dari sudut pandang karyawan, pemberdayaan karyawan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan dirinya agar dipercaya manajer di dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Sehingga pemberdayaan karyawan merupakan proses yang harus dilaksanakan sebagai akibat tuntutan pergeseran teknologi dan tipe pekerja yang fit dengan tuntutan teknologi masa depan.

Aileen Mitchell Stewart (2002) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah membuat orang mampu untuk melakukan sesuatu dalam pekerjaannya melalui pemberian kebebasan untuk menafsirkan kebijakan atau keputusan dan cara – cara yang dianggap terbaik dalam menyelesaikan tugas.

PQM Consultants (Syamsi Hadi, 2001) berpendapat bahwa pemberdayaan (*empowerment*) adalah memberikan karyawan pekerjaan dan

kebebasan yang dibutuhkan untuk menggunakan kreatifitas dan pertimbangan mereka dalam menghadapi masalah.

Empowerment merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Ini merupakan metode untuk mendorong terjadinya inisiatif dan respons, sehingga semua permasalahan yang dihadapi dapat dipecahkan secepatnya dan sefleksibel mungkin di titik di mana masalah tersebut ditemukan. Para staf bebas memutuskan sesuatu tanpa harus melapor terlebih dulu ke atasan atau takut akan reaksi dari manajer mereka. (Sarah Cook & Steve Macaulay, 1997).

Pemberdayaan karyawan merupakan trend pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi masa depan. Pemberdayaan karyawan dilakukan di dalam organisasi dengan fokus ke penyediaan produk dan jasa bagi *customers*. Untuk kepuasan *customers* lah pada dasarnya pemberdayaan karyawan ditujukan. (Kisdarto Atmosoeparto, 2000)

Sementara itu Aileen Mitchell Stewart (2002) berpendapat bahwa alasan mengapa pemberdayaan perlu dilakukan adalah pertama tidak efektifnya struktur organisasi tradisional yang memiliki banyak jenjang, dimana proses komunikasi dan pengambilan keputusan tidak dapat berjalan dengan lancar. Kedua, tidak efektifnya proses pendelegasian wewenang dalam organisasi. Manajer tradisional memiliki peran yang luas dengan otoritas yang tinggi. Sangat sulit bagi karyawan untuk melakukan hal – hal lain, seperti inovasi, yang berada

di luar kebiasaan dan uraian tugas di lingkungan unit kerjanya. Demikian pula, sering kali dikeluhkan adanya iklim yang tidak menunjang munculnya perilaku kreativitas dalam kehidupan organisasi yang rutin, yang dibutuhkan untuk mengembangkan organisasi belajar. Birokrasi tersebut membuat organisasi tidak efektif dan sulit melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin hari semakin cepat.

Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen. Untuk menjadikan karyawan yang produktif, karyawan harus memiliki kompetensi memadai. Disamping kompetensi, produktivitas karyawan sangat ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di dalam organisasi. Kualitas lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang mampu membangkitkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasinya. (Mulyadi, 1998)

Pemberdayaan karyawan hanya dapat terwujud jika karyawan memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang dituntut oleh pekerjaannya. Pemberdayaan karyawan bukan merupakan pemberian dari manajer yang lebih tinggi tingkatannya, namun berasal dari pembangunan kompetensi dalam diri karyawan. Kompetensi dalam diri karyawan merupakan landasan bagi karyawan untuk mendapatkan kepercayaan dari manajemen. Disamping kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan, kompetensi karyawan memerlukan sumber daya (bahan, metode, dan mesin) yang diperlukan untuk melaksanakan kompetensi tersebut. Penyediaan sumber daya ini merupakan tanggung jawab

manajemen untuk memungkinkan pemanfaatan secara optimum kompetensi karyawan . (Ken Blanchard,1998)

Pemberdayaan karyawan menurut Mulyadi (1998) berdampak positif terhadap struktur organisasi, antara lain :

1. Organisasi lebih mendatar
2. Arus informasi tidak lagi terutama kearah vertikal, namun berpindah terutama ke arah horisontal
3. Kecepatan dalam pengambilan keputusan yang dapat dinikmati oleh pelanggan
4. Berkurangnya secara signifikan terjadinya distorsi informasi
5. Semangat *improvement* terhadap sistem yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi pelanggan dapat meningkat.

Agar pemberdayaan karyawan berhasil, ia harus menjadi bagian dari bagaimana seseorang itu melaksanakan pekerjaan mereka. Perusahaan perlu mencanangkan suatu kerangka kerja bagi proses *empowerment* yang didasarkan kepada keyakinan bahwa karyawan membutuhkan wewenang yang ditentukan dengan jelas dan keahlian untuk mengambil keputusan dengan yakin.

Menurut Ken Blanchard (1998), tiga kunci keberhasilan pemberdayaan karyawan adalah :

1. Memberikan informasi kepada setiap orang
2. Menciptakan otonomi melalui batas - batas
3. Mengganti hirarki dengan tim

Sedangkan menurut Sarah Cook & Steven Macaulay (1997) Ada delapan langkah utama yang harus dilakukan menuju *empowerment* yang berhasil, yaitu :

1. Hubungan dengan visi

Hubungan *empowerment* dengan visi dan nilai organisasi. Jika *empowerment* tidak dipandang sebagai tiang penyangga visi organisasi, maka karyawan akan memandangnya sebagai tindakan iseng manajemen atau akan kehilangan konteksnya sejak awal. *Empowerment* harus menjadi bagian dari nilai organisasi, sehingga dianggap sebagai salah satu faktor keberhasilan organisasi.

2. Diarahkan dengan menggunakan contoh – contoh

Sikap untuk mengarahkan proses adalah kritis, *empowerment* harus dilihat dari sudut pandang bahwa dia datang dari manajemen teratas. Sedang hal ini mungkin kontradiktif dengan apa yang dimaksud dengan *empowerment*, para pemimpin dapat memberikan visi untuk masa mendatang dan memberikan dukungan serta dorongan yang sangat penting untuk menciptakan suatu lingkungan di mana orang – orang bertanggung jawab terhadap nasib mereka sendiri.

3. Berkomunikasi secara aktif

Komunikasi dan keterlibatan adalah hal yang pokok. Jack Welch berkata bahwa komunikasi adalah suatu sikap, dari suatu lingkungan. Semakin baik kualitas informasi yang diterima seseorang, akan semakin baik kinerja seseorang di tempat kerja. Dengan cara melibatkan karyawan di

dalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap, maka organisasi dapat mendorong terjadinya *empowerment*. Welch menggambarkan komunikasi sebagai suatu proses interaktif secara konstan untuk mencapai konsensus.

4. Meninjau struktur organisasi

Struktur organisasi dapat berupa *strait jackets* (baju pengikat) atau *enablers* (sesuatu yang memungkinkan sesuatu terjadi). *Empowerment* yang berhasil memerlukan perubahan yang terjadi di dalam struktur, sehingga para individu menjadi lebih dekat kepada titik keputusan dan birokrasi dapat dibuang melalui rantai pengawasan yang lebih kecil. Tom Peter mengatakan bahwa 55 persen keberhasilan organisasi adalah tergantung kepada strukturnya.

5. Menguatkan kerja tim

Empowerment membutuhkan dukungan. Kerja tim yang memiliki *empowerment* adalah salah satu mekanisme terkuat untuk menyediakan suatu lingkungan bagi pengambilan inisiatif dan kadang berbuat kesalahan, tetapi juga untuk belajar darinya. *Empowerment* dapat terjadi tanpa adanya kerja tim, meskipun tim – tim tersebut sering kali dapat memberikan suatu lingkungan yang bersifat mendukung bagi individu dan akan memberikan hasil yang lebih kuat / besar.

6. Mendorong pengembangan pribadi

Orang memerlukan bantuan dan dorongan untuk membentuk rasa percaya diri mereka di dalam membuat keputusan sendiri. Hal ini berarti bukan

saja memberikan pelatihan kepada orang – orang tersebut untuk berperan lebih banyak, tetapi juga untuk mendemonstrasikan rasa percaya dan rasa hormat kita kepada individu tersebut.

7. Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai fokus

Hasil akhir dari *empowerment* sering kali berupa naiknya tingkatan jasa pelayanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, karyawan di garis depan dan karyawan yang berhubungan dengan pelanggan internal harus didorong untuk bertanggung jawab memuaskan pelanggan mereka.

8. Ukur perkembangan yang terjadi dan kenali serta hargai keberhasilan

Sebelum memulai proses *empowerment*, suatu organisasi perlu menentukan ukuran keberhasilan dan membantu agar ukuran ini dapat dipahami dan disepakati oleh setiap orang.

Menurut Sarah Cook & Steve Macaulay (1997), pemberdayaan karyawan hanya akan datang apabila ketiga komponen yaitu organisasi, manajer dan individu bekerja dengan sikap terpuji dan mendukung untuk mempercepat perubahan. Jika ketiganya dapat bekerja bersama – sama, pemberdayaan karyawan akan menjadi akselerator (alat untuk mempercepat) bagi perubahan, tetapi jika salah satunya atau bergerak lebih perlahan atau ke arah yang berbeda, roda – roda tersebut akan berhenti atau bergerak berputar sedikit – sedikit.

a. Struktur Organisasi yang memiliki *Empowerment*

Pengembangan lingkungan organisasi yang ber – *empowerment* dilakukan dengan cara :

- Memperjelas arah dan nilai – nilai organisasi serta menggalakkan karyawan untuk memiliki hal yang sama dengan cara memberikan kontribusi, menyusun dan mempertahankannya
 - Menghargai komunikasi dua arah yang terbuka dan jujur dan mempraktikkannya secara tetap
 - Menggalakkan pengetahuan dan mengurangi kesalahan
 - Menghargai usaha dan prestasi adil, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi
 - Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dari kesalahan yang mereka buat dan mendorong mereka untuk berani mengemukakan pendapat
 - Mempromosikan manfaat kerja sama dan berbagi tanggung jawab
 - Menciptakan fokus pelanggan
- b. Manajer / Kepemimpinan yang memiliki *Empowerment*

Manajer yang memiliki *empowerment* :

- Memperllihatkan secara eksplisit dukungan aktif mereka terhadap *empowerment* dan keyakinan mereka akan kemampuan para kolega mereka melalui tingkah laku, mereka mendengarkan, mempercayai dan menghormati orang lain
- Berbagi informasi, pengetahuan dan tanggung jawab
- Memberikan kemudahan kepada yang lain di dalam pengembangan pribadi mereka masing – masing

- Mendorong yang lain untuk berbagi ide dan mengambil resiko yang perlu
- Memberikan keleluasaan dan menjelaskan tentang batas – batas yang disepakati kepada karyawan

c. Individu

Individu yang memiliki *empowerment* :

- Mengetahui bahwa mereka mempunyai pilihan dan bertanggung jawab terhadap apa yang mereka kerjakan
- Mencari – cari untuk memahami gambaran yang luas dan bagaimana menempatkan diri mereka ke dalamnya
- Menyambut kesempatan untuk belajar dan melaksanakan peran yang baru
- Bersedia untuk bereksperimen
- Bersedia menantang apa saja yang mereka rasa itu merupakan sesuatu yang salah
- Bertanggung jawab terhadap karier dan prestasi pribadi mereka
- Mengakui keberhasilan orang lain dan bersedia mendukung mereka.

Apabila ketiga kekuatan tersebut dapat dipenuhi, sangat dimungkinkan untuk menjangkit energi setiap orang guna memberikan efek yang menguntungkan bagi organisasi dan individual

Sementara itu menurut Handi Irawan (2002) selain ketiga komponen tersebut, perlu adanya tim yang ber *empowerment*.

C. Struktur Organisasi

Seringkali dalam organisasi, karyawan mendengar pesan yang menghambat inisiatif, inovasi dan kreativitas. Hirarki organisasi yang tinggi menguatkan pesan kepada karyawan bahwa kontribusi yang lebih besar dalam mewujudkan visi organisasi hanya diharapkan dari orang – orang yang menduduki jenjang organisasi atas.

Mulyadi (1998) berpendapat bahwa pendekatan fungsional hierarki mengakibatkan hubungan antar fungsi tidak lancar, karena hubungan dimulai dari manajer tingkat bawah, berjalan menuju ke atas dalam fungsi tertentu, kemudian baru berpindah ke manajer tingkat atas di fungsi yang dituju dan selanjutnya menuju ke manajer tingkat bawah di fungsi tujuan. Semakin tinggi struktur organisasi, semakin lambat komunikasi antar fungsi dan semakin tinggi tingkat resiko distorsi informasi yang dikomunikasikan.

Satu aspek organisasi yang paling merusak pemberdayaan adalah berjenjangnya tingkat manajerial. Setiap tingkat manajerial diharuskan mereview, memantau dan menyetujui pekerjaan tingkat manajerial di bawahnya. Tingkat manajerial menengah sekarang ini menarik perhatian karena memberikan kontribusi lebih rendah dalam menghasilkan nilai bagi *customer* dibandingkan dengan karyawan yang berada di garis depan, namun menelan biaya yang lebih besar, karena organisasi dibangun berdasarkan anggapan bahwa karyawan yang berada dalam tingkat lebih rendah harus diawasi dan diverifikasi secara cermat untuk menyakinkan kualitas dan untuk menghindari kesalahan. (Mulyadi, 1998).

Struktur organisasi berbentuk piramid yang tinggi dan dengan birokrasi yang ketat merupakan karakteristik organisasi yang sangat ketat menerapkan kontrol terhadap aktivitas yang dilakukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Organisasi ini menjadi sangat kaku untuk menghadapi lingkungan bisnis yang di dalamnya *customer* memegang kendali, yang di dalamnya kompetisi sangat tajam dan yang perubahan berlangsung konstan, pesat, radikal dan pervasif. Oleh karena itu, organisasi masa depan perlu dibangun sedemikian rupa sehingga sangat fleksibel di dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang senantiasa akan terjadi. Kekakuan organisasi lebih datar (*flat*) menerapkan *cross-functional approach* dan memberdayakan karyawan. (Mulyadi, 1998)

Sejak awal tahun 1970-an seluruh dunia telah mulai mengganti pengendalian tradisional yang ketat, hampir tidak melibatkan struktur dengan lingkungan organisasional baru yang bercirikan komitmen yang tinggi, keterlibatan yang besar dan manajemen pribadi. Satu cara untuk melihat perubahan menuju pemberdayaan karyawan adalah memikirkan dua cara untuk menyusun organisasi.

Organisasi tradisional adalah piramida, sedangkan yang baru, organisasi yang ber-pemberdayaan karyawan dapat dibayangkan tampak lebih mirip sebuah lingkaran atau sebuah jaringan (Cynthia D Scoot & Dennis T Jaffe, 1993).

Ciri – ciri organisasi piramida adalah :

1. Keputusan dibuat di atas
2. Setiap orang secara jelas bertanggung jawab hanya terhadap pekerjaan mereka
3. Perubahan lambat dan jarang dan hanya datang dari atas
4. Umpan balik dan komunikasi dari atas ke bawah
5. Gerakan dan komunikasi antar bagian sangat kecil
6. jika karyawan mengerjakan pekerjaannya, karyawan dapat berharap jaminan pekerjaan dan promosi ketika organisasi meluas
7. Perhatian orang tertuju ke atas, dan orang yang di atas bertanggung jawab untuk hasil pekerjaan karyawan
8. Manajer mengatakan bagaimana sesuatu dilakukan, dan apa yang diharapkan
9. Karyawan tidak diharapkan bermotivasi besar, sehingga perlu terus pengawasan ketat terhadap tingkah laku mereka

Adapun ciri – ciri bentuk organisasi yang disebut lingkaran atau jaringan, adalah :

1. Pelanggan berada di pusat
2. Orang bekerja bersama untuk melakukan apa yang diperlukan
3. Tanggung jawab, ketrampilan, wewenang dan kendali dibagi
4. Kendali dan koordinasi dicapai melalui komunikasi yang terus menerus dan banyak keputusan
5. Perubahan kadang amat cepat karena tantangan baru pun muncul

6. Ketrampilan utama karyawan dan manajer, adalah kemampuan bekerja bersama orang lain
7. Individu diharapkan mememanajementi diri sendiri dan bertanggung jawab terhadap keseluruhan, fokusnya adalah pada pelanggan
8. Manajer adalah pembangkit, penghubung dan penguat bagi tim mereka.

Menurut Handi Irawan (2002) Perusahaan / organisasi yang memperhatikan kepuasan pelanggan adalah perusahaan / organisasi yang akan memilih struktur yang lebih *flat* dengan jumlah tingkatan yang semakin pendek. Mereka juga akan memilih untuk mengutamakan proses dan bukan departemen yang terkait. Hanya dengan cara inilah, arus komunikasi dan informasi menjadi lancar. Arus inilah yang akan menghidupkan suatu *teamwork* dalam perusahaan / organisasi.

Mulyadi (1998) mengemukakan bahwa dengan pemberdayaan karyawan, peran manajer bawah dan manajer menengah menjadi berkurang secara signifikan, sehingga mengakibatkan organisasi hirarkis menjadi datar (*flat*). Jenjang organisasi hanya terdiri dari dua tingkat, Direktur dan manajer menengah yang dibagi menjadi tiga kelompok yaitu (1) manajer fungsional (pemasaran, produksi, desain, logistik, akuntansi dan keuangan), (2) manajer sistem (sistem inovasi terpadu, sistem penjualan terpadu, sistem produksi terpadu) dan (3) manajer unit pendukung (*support units*) yang terdiri dari sekretariat, sumber daya manusia, pengolahan data elektronik, riset dan pengembangan.

D. Sistem Organisasi

Pemberdayaan karyawan dalam suatu organisasi membutuhkan sistem organisasi yang memadai untuk menunjang perubahan yang terjadi, antara lain : (Sarah Cook & Steve Macaulay, 1997).

1. Sistem komunikasi dan sistematis,

Komunikasi di dalam organisasi yang ber *empowerment* bentuknya terbuka, dua arah dan sering dilakukan.

Komunikasi yang efektif merupakan tanda dari *empowerment* yang berhasil dan sarana untuk memastikan bahwa *empowerment* tersebut benar – benar terjadi.

2. Penghargaan dan pengakuan,

Penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Oleh karena itu sistem lintas fungsional mengubah secara radikal perilaku yang diharapkan dari karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi, perlu dibangun sistem penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja karyawan, agar terbentuk perilaku karyawan yang pas dengan tuntutan kerja .

3. Penilaian dan umpan balik

Karyawan perlu memastikan bahwa umpan balik seimbang akan selalu diberikan guna mendorong terciptanya lingkungan belajar yang bersifat mendukung dan bebas dari keluhan.

4. Pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan hal terpenting sebagai cara mendukung perubahan ke arah organisasi yang ber *empowerment*.

Pelatihan dan pengembangan karyawan dipandang sebagai hal yang vital untuk merealisasikan proses *empowerment* ke dalam tindakan.

Karyawan perlu menggalakkan iklim saling berbagi pengetahuan dan melakukan pengembangan pribadi yang terarah seperti belajar sendiri.

Pelatihan induksi merupakan suatu cara vital di dalam mengembangkan nilai – nilai dan keahlian yang diperlukan di dalam organisasi. Sistem harus ada pada tempatnya dan didukung pelaksanaannya untuk memastikan agar sistem tersebut dapat bekerja dengan baik.

Di dalam organisasi yang ber *empowerment*, rasa kepemilikan yang tinggi akan pelatihan dan pengembangan diberikan kepada setiap orang.

E. Budaya Organisasi

Pengertian budaya kerja (budaya organisasi) adalah seluruh norma / tata nilai, kebiasaan perilaku serta hasil karya segenap karyawan ditempat kerja mereka, yang diperolehnya melalui proses belajar (Triguno, 2000). Sehingga apabila kita ingin mengubah / mengembangkan budaya kerja sesuatu organisasi, kita harus mengubah / mengembangkan norma, kebiasaan perilaku (termasuk pola komunikasi) serta hasil kerja segenap karyawan organisasi itu melalui suatu proses belajar, umumnya perubahan / pengembangan budaya kerja memerlukan waktu.

Krisdarto Atmosoeprapto (2001) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah aturan main yang ada di dalam organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai – nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Dapat juga dikatakan bahwa budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran – pemikiran, tindakan – tindakan, pembicaraan – pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi adalah seluruh norma, kebiasaan perilaku serta hasil karya segenap karyawan yang terus menerus berwawasan pada dinamika kepuasan pelanggan, serta lebih memperhatikan cara – cara kerja yang memenuhi standar profesi dalam suasana kemitraan yang serasi. Jadi tata nilai, norma yang berlaku dalam organisasi tersebut diwujudkan nyatakan dalam sikap dan perilaku dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Memberdayakan orang lain pada hakikatnya merupakan perubahan budaya. Pemberdayaan tidak akan jalan jika seluruh budaya organisasi tidak berubah secara mendasar. Sedikit saja budaya yang mampu mendukung beberapa jenis perubahan dalam sikap dan praktek yang amat diperlukan bagi pemberdayaan yang efektif. Di samping perubahan budaya, banyak organisasi memerlukan perubahan iklim juga. Iklim yang buruk dapat merusak proses pemberdayaan sebelum sempat berkembang. (Aileen Mitchell Stewart, 2002)

Kultur (Budaya) adalah salah satu wadah di mana karyawan akan dipercaya untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka dan mencari

kesempatan untuk mempraktekkan *empowerment*. Kerangka kerja ini didasarkan kepada akronim *ACTORS*, yaitu : (Sarah Cook & Steve Macaulay, 1997)

- a. *Authority* (Wewenang)
- b. *Confidence and Competence* (Rasa percaya diri dan kemampuan)
- c. *Trust* (Keyakinan)
- d. *Opportunities* (kesempatan)
- e. *Responsibility* (Tanggung jawab)
- f. *Support* (Dukungan).

F. Kepemimpinan

Organisasi – organisasi yang berpengalaman memiliki *empowerment* mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama di dalam menghasilkan antusiasme dan tanggung jawab. Pemimpin tertinggi dapat berbuat banyak dalam mengubah organisasi, tetapi pada akhirnya kepemimpinan harus hadir di seluruh organisasi. (Aileen Mitchell Stewart, 2002).

Kepemimpinan yang ber *empowerment* didukung oleh sejumlah nilai yang konsisten dan orang – orang yang hidup dengan nilai – nilai tersebut memberikan contoh bagi yang lain. Asumsi dan nilai dari kepemimpinan yang ber *empowerment* adalah :

- a. Menghormati orang dan menghargai kekuatan dari kontribusi mereka yang berbeda – beda
- b. Menekankan akan pentingnya komunikasi yang terbuka dan jujur
- c. Bertanggung jawab untuk bekerja sama dengan yang lain

- d. Mengakui nilai pertumbuhan dan perkembangan pribadi
- e. Pentingnya kepuasan pelanggan, berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal
- f. Kesadaran akan adanya perbaikan sebagai suatu proses yang tetap di mana setiap orang harus ikut ambil bagian secara aktif.

Kepemimpinan yang ber *empowerment* mengimplikasikan suatu keinginan melimpahkan tanggung jawab dan anda akan membantu dalam menentukan kondisi di mana orang lain bisa berhasil. Berikut ini beberapa cara langsung untuk melakukannya :

- a. Menjelaskan apa yang diharapkan

Pemimpin harus memastikan bahwa setiap orang sebaiknya mengembangkan pemahaman tentang syarat – syarat akan peran mereka masing – masing. Anggota tim perlu secara aktif menawarkan input dan mencari kejelasan, dan peran pemimpin disini adalah mendorong agar semuanya terlaksana.

- b. Menghargai kontribusi setiap orang

Pemimpin harus menciptakan iklim yang penuh rasa menghargai, bukan budaya saling menyalahkan. Memberi kebebasan kepada setiap orang untuk berhasil daripada menakut nakuti mereka dengan kegagalan.

- c. Membawa lebih banyak orang ke luar dari kotak organisasi

Pastikan mereka memahami bagaimana cara mereka ikut berkontribusi demi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Jangan mengurung mereka dan menjauhkan mereka dari dunia lain di luar kotak mereka.

d. Mendorong setiap orang untuk berani mengemukakan pendapat

Dorong setiap orang untuk menyuarakan opini mereka dan kreatif dengan ide – ide baru, jangan hanya menerima apa yang ada tanpa bertanya secara aktif dan konstruktif.

Kepemimpinan yang ber *empowerment* perlu mengacu kepada empat dimensi yaitu : (Sarah Cook & Steve Macaulay, 2002)

1. Visi

Pemimpin yang memiliki *empowerment* :

- Melihat semuanya secara luas dan mendorong pemahaman anggota tim tentang bagaimana mereka harus menyesuaikan diri dengan situasi ini
- Berbagi dengan tim tentang kemungkinan – kemungkinan baru di masa mendatang
- Menyemangati dan memotivasi yang lain dengan visi tentang apa yang sedang mereka coba raih
- Mendorong tim untuk memikirkan cara untuk sampai ke sana

2. Realita

Pemimpin yang ber *empowerment* merespons dan mencari fakta – fakta tentang apa yang sebenarnya sedang terjadi

3. Orang (Manusia)

Pemimpin yang ber *empowerment* :

- Sensitif terhadap orang (sesama manusia)

- Siap untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan melakukannya dengan cara yang etis (sopan) yang akan membangun rasa saling percaya dan menghormati

4. Keberanian

Pemimpin yang ber *empowerment* :

- Siap untuk berinisiatif
- Mau mengambil resiko
- Tidak terbelenggu oleh cara – cara lama dalam menangani sesuatunya di masa lalu atau oleh ketakutan akan kesalahan yang tidak beralasan.

Menurut Sarah Cook & Steve Macaulay (1997) terdapat delapan dimensi karyawan terhadap sikap para pimpinan di dalam rangka membantu mereka untuk berwenang / *empowerment* adalah : mendorong adanya keterbukaan, mendelegasikan wewenang, mengatur kinerja, mengembangkan orang – orang, menawarkan kerja sama, berkomunikasi secara efisien, mendorong adanya inovasi dan menyelesaikan masalah.

Menurut Pieter Singe dalam Guru Guide, menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan (*Leadership role*) dalam organisasi adalah (1) sebagai *spokes person*, (2) sebagai *direction setter*, (3) sebagai *change agent* dan (4) sebagai *coaching*. Pada pelaksanaan pemberdayaan karyawan fungsi pimpinan cenderung mengarah sebagai *change agent* dan *coaching*.

G. Tim Kerja

Kualitas produk dan kualitas pelayanan yang baik, seringkali hanya dapat dimungkinkan apabila terdapat *teamwork* yang baik. Banyak kesalahan yang menyebabkan pelanggan tidak puas, karena tidak adanya *teamwork*. *Teamwork* tidak sama dengan *team*. *Team* adalah struktural sifatnya dalam organisasi. *Teamwork* lebih merupakan suatu budaya, sikap, perasaan, sistem dan ketrampilan. Oleh karena itu, suatu *team* yang tidak memiliki *teamwork*, hanyalah sekedar nama. *Team* juga dapat meningkatkan kualitas karena anggota – anggotanya memiliki wewenang, serta pengawasan yang lebih besar terhadap proses kerja, sehingga meningkatkan tanggung jawab individu terhadap kualitas pelayanan. (Jerry Spiegel & Cresencio Torres, 1997)

Tim adalah tempat bertumbuhnya pelimpahan wewenang. Unsur terpenting pelimpahan wewenang adalah hubungan langsung antara pimpinan dan karyawan. Menurut Cynthia S Scott dan Dennis T Jaffe (1993) hal – hal yang perlu dibagi di dalam tim yang ber *empowerment* adalah : Kepemilikan, tanggung jawab, otoritas, kekuasaan, imbalan dan energi.

Tugas penting suatu tim kerja adalah mencapai sasaran organisasi dalam produktivitas, kualitas dan pelayanan pelanggan. Tim yang sukses sangat mementingkan hasil yang dicapai. Untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan tim kerja yang efektif. Menurut Richard Y Chang (1999), efektifitas tim kerja dapat diketahui dengan mengukur faktor – faktor kejelasan sasaran dan tujuan, pencapaian hasil, struktur organisasi tim, ketrampilan tim dalam memecahkan masalah, dukungan pimpinan, pemanfaatan sumber daya tim, penghargaan dan

motivasi, manajemen konflik, pemahaman peran , efektivitas komunikasi dan kreatifitas anggota tim.

Ken Blanchard (1998) berpendapat bahwa alasan mengganti hirarki dengan tim yang memiliki *empowerment* adalah :

1. Tim yang diberdayakan dapat berbuat lebih banyak dari pada perorangan yang diberdayakan
2. Setiap orang harus dilatih dalam ketrampilan tim
3. Komitmen dan dukungan harus datang dari atas
4. Tim yang mempunyai informasi dan ketrampilan dapat menggantikan hirarki.

H. Kemampuan Karyawan

Dalam pemberdayaan karyawan, tanggung jawab atas pekerjaan dikembalikan ketangan karyawan. Karyawan diajari bagaimana memantau pekerjaan mereka sendiri, dan pekerjaan mereka dalam tim. Mereka belajar mengumpulkan dan menafsirkan data kinerja mereka sendiri, membuat penyesuaian yang diperlukan terhadap pekerjaan yang sedang berlangsung sebagaimana ditunjukkan oleh data yang dikumpulkan. Dengan demikian karyawan memperoleh motivasi yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, karena mereka bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan organisasi memperoleh penghematan signifikan dengan penghilangan jenjang manajemen yang tidak menambah nilai bagi *customer*. Manajer harus mengidentifikasi aspek

organisasi yang meskipun kelihatannya efisien, mengajari karyawan untuk tidak mengerjakan, tidak mencoba dan tidak peduli tentang pekerjaan mereka.

Menurut Mulyadi (1998) pemberdayaan karyawan menjadikan karyawan mampu merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, pemberdayaan karyawan juga meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan yang dilakukan organisasi dalam berhubungan dengan *customers*. Rantai komando diputus, dan tanggung jawab pengambilan keputusan diletakkan ke tangan orang yang dekat dengan permasalahan, kompeten untuk mengambil keputusan karena orang tersebut memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan.

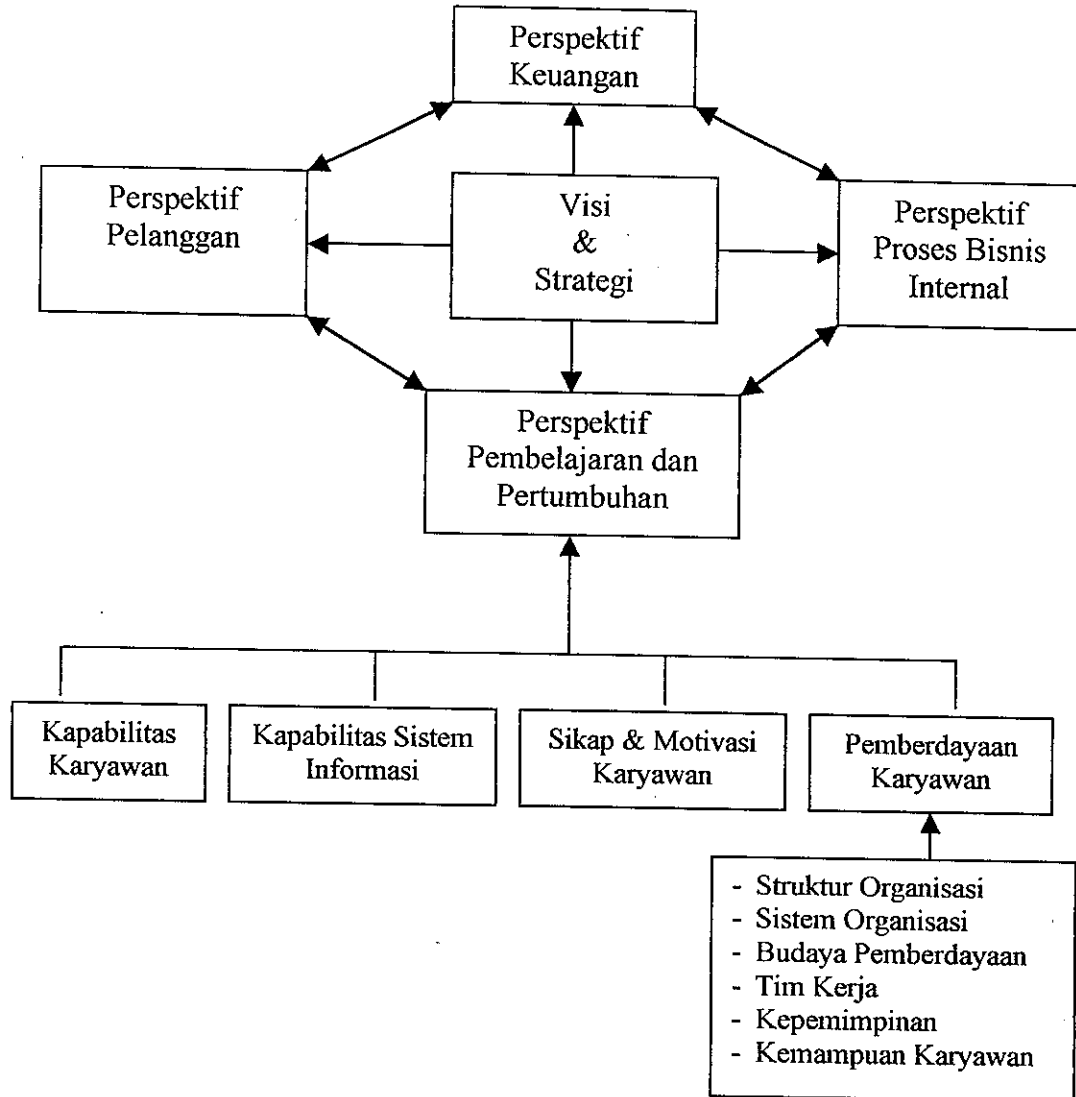
Menurut Makmuri Muchlas (1999) ada beberapa teori pengambilan keputusan, salah satu diantaranya adalah teori pengambilan keputusan dengan tahapan (1) Memastikan adanya kebutuhan untuk sebuah keputusan, (2) Mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) Mengalokasikan bobot pada kriteria keputusan, (4) Mengembangkan alternatif keputusan, (5) Mengevaluasi semua alternatif keputusan dan (5) Memilih alternatif keputusan yang terbaik.

Makmuri Muchlas (1999) berpendapat bahwa setiap orang memiliki kekuatan dan kelemahan dalam kemampuan kerja, yang terpenting bagaimana organisasi / perusahaan memanfaatkan perbedaan kemampuan karyawan pada tugas – tugas yang sesuai agar masing - masing dapat memperlihatkan prestasi maksimalnya. Kemampuan kerja adalah kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan menyeluruh seorang karyawan meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Jerry Spiegel & Cresencio Torres (1997) menyatakan bahwa ada empat kemampuan karyawan yang harus dipertimbangkan oleh seorang pimpinan apabila ingin memberikan pendelegasian wewenang kepada karyawan antara lain (1) kemampuan teknis yang dimiliki oleh setiap orang untuk menyelesaikan tugasnya, (2) kemampuan setiap orang untuk memadukan kerjanya dengan orang lain demi mencapai tujuan bersama (3) kemampuan orang mengelola orang lain dan (4) kesesuaian bentuk tim dan fungsi yang dijalankannya.

Kisdarto Atmosoeprpto (2001) menyatakan bahwa kemampuan sumber daya manusia di dalam organisasi / perusahaan meliputi bidang teknis, interpersonal (hubungan antar pribadi) dan konseptual, dengan kadar kebutuhan yang berbeda untuk tiap peringkat manajemen; penyelia (supervisor), menengah dan puncak. Kemampuan teknik adalah kemampuan menggunakan ilmu pengetahuan, metode, teknik dan alat yang diperoleh melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan, untuk melakukan tugas – tugasnya. Kemampuan interpersonal adalah kemampuan menilai orang – orang dan kemampuan dalam bekerja bersama orang, termasuk suatu pengertian tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif. Kemampuan konseptual adalah kemampuan mengetahui kekompakan organisasi keseluruhan dan peranan dirinya dalam organisasi.

I. Kerangka Teori



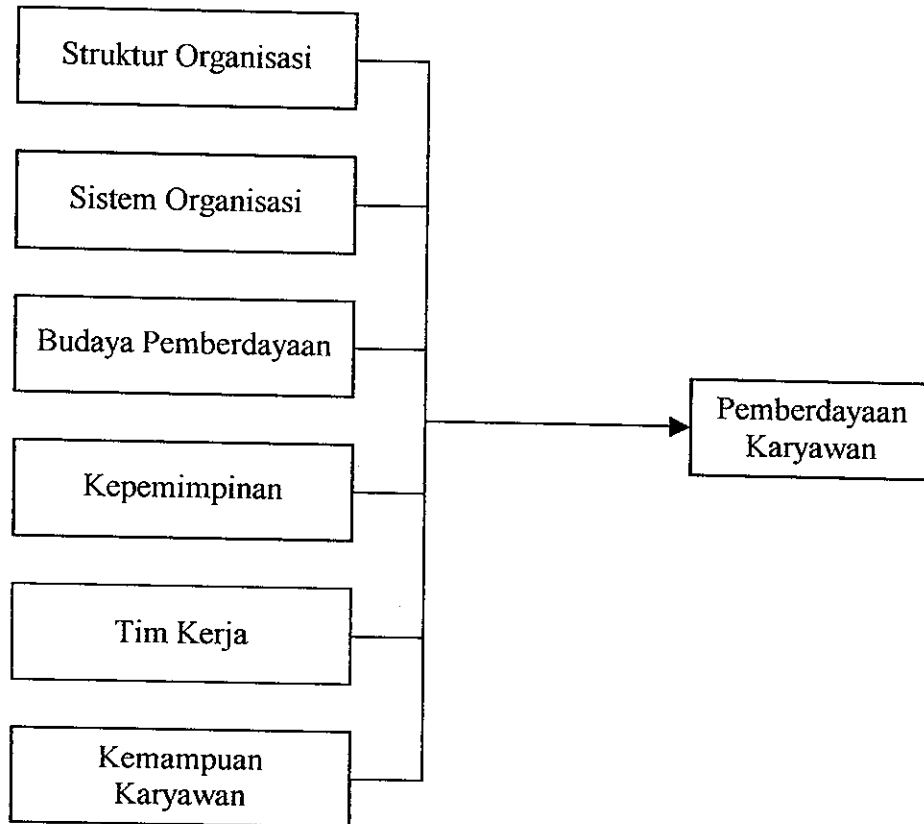
Gambar 1. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Organisasi dengan konsep *Balanced Scorecard*

Sumber : Robert S. Kaplan & David P. Norton ; Sarah Cook & Steve Macaulay; Aileen Mitchell.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Kerangka Konsep



Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian

B. Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

- a. Struktur organisasi RSUD tipe C se Kabupaten Semarang
- b. Sistem organisasi RSUD tipe C se Kabupaten Semarang

- c. Budaya pemberdayaan RSUD tipe C se Kabupaten Semarang
- d. Kepemimpinan RSUD tipe C se Kabupaten Semarang
- e. Tim kerja ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang
- f. Kemampuan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang

2. Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang.

C. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Semakin baik struktur organisasi maka pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang akan semakin baik pula.
2. Semakin baik sistem organisasi maka pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang akan semakin baik pula.
3. Semakin baik penerapan budaya pemberdayaan maka pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang akan semakin baik pula.
4. Semakin baik tim kerja maka pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang akan semakin baik pula.
5. Semakin baik kepemimpinan maka pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang akan semakin baik pula.

6. Semakin baik kemampuan karyawan maka pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang akan semakin baik pula.
7. Secara bersama – sama , semakin baik struktur organisasi , sistem organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja, kepemimpinan dan kemampuan karyawan maka pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang akan semakin baik pula.

D. Definisi Operasional

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi didefinisikan sebagai alur birokrasi dalam organisasi RSUD yang dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Item – item pertanyaan yang diamati mencakup :

- a. Penilaian karyawan terhadap kemudahan dalam menerima pendelegasian wewenang sehingga dapat menyelesaikannya dengan penuh tanggung jawab
- b. Penilaian karyawan terhadap kemudahan komunikasi antara pimpinan dan karyawan yang terbuka , jujur dan dipraktikannya secara tetap
- c. Penilaian karyawan terhadap kemudahan koordinasi antara dirinya dengan pimpinan dan rekan sekerja
- d. Penilaian karyawan terhadap kemudahan pengambilan keputusan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pelanggan dan pekerjaannya

- e. Penilaian karyawan terhadap birokrasi yang dapat menghambat pekerjaannya dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pelanggan
- f. Penilaian karyawan terhadap kemudahan bekerja sama dengan rekan kerja untuk melakukan apa yang diperlukan pelanggan

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan – pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat buruk) sampai dengan 6 (sangat baik). Pengukuran dilakukan berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan- pertanyaan tersebut.

Skala pengukuran : Interval

Cara penilaian :

- 1) Tiap responden akan diberi 7 pertanyaan
- 2) Tiap pertanyaan diberi skor / bobot
- 3) Total 7 pertanyaan bobotnya 42
- 4) Nilai variabel Struktur Organisasi RSUD tipe C se Kabupaten Semarang adalah jumlah skor / bobot yang diperoleh responden dari pertanyaan yang berhubungan dengan Struktur Organisasi
- 5) Untuk analisis deskriptif, jumlah skor / bobot yang telah diperoleh kemudian dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :
 - a). Baik : bila skor total 30 - 42
 - b). Cukup : bila skor total antara 15 - 29
 - c). Kurang : bila skor total antara 7 – 14

2. Sistem Organisasi

Sistem Organisasi didefinisikan sebagai sistem penghargaan dan pengakuan, sistem pendidikan dan pelatihan, sistem penilaian dan umpan balik dalam organisasi RSUD tipe C se Kabupaten Semarang yang dapat menghambat dan menunjang pemberdayaan karyawan. Item – item pertanyaan yang diamati mencakup :

- a. Penilaian karyawan terhadap sistem penilaian dan umpan balik
- b. Penilaian karyawan terhadap sistem penghargaan dan pengakuan
- c. Penilaian karyawan terhadap Sistem Pelatihan dan Pengembangan

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan – pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat buruk) sampai dengan 6 (sangat baik). Pengukuran dilakukan berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan- pertanyaan tersebut.

Skala pengukuran : Interval

Cara penilaian :

- a. Tiap responden akan diberi 8 pertanyaan
- b. Tiap pertanyaan diberi skor / bobot
- c. Total 8 pertanyaan bobotnya 48
- d. Nilai variabel Sistem Organisasi RSUD tipe C se Kabupaten Semarang adalah jumlah skor / bobot yang diperoleh responden dari pertanyaan yang berhubungan dengan Sistem Organisasi.
- e. Untuk analisis deskriptif, jumlah skor / bobot yang telah diperoleh kemudian dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :

- a). Baik : bila skor total 32 - 48
- b). Cukup : bila skor total antara 20 - 31
- c). Kurang : bila skor total antara 8 - 19

3. Budaya Pemberdayaan

Budaya Pemberdayaan didefinisikan budaya / kebiasaan yang ada di organisasi rumah sakit dimana karyawan dipercaya untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka dan memberi kesempatan untuk mempraktekkan *empowerment*.

Item – item pertanyaan yang diamati mencakup :

- a. Penilaian karyawan terhadap kebiasaan pemberian wewenang dari pimpinan kepada karyawan
- b. Penilaian karyawan terhadap kebiasaan yang dapat meningkatkan rasa percaya diri
- c. Penilaian karyawan terhadap kebiasaan bekerja berdasarkan keyakinan
- d. Penilaian karyawan terhadap kebiasaan untuk memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya sebaik mungkin
- e. Penilaian karyawan terhadap kebiasaan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai batas – batas kewenangannya
- f. Penilaian karyawan terhadap kebiasaan adanya kerja sama dan saling memberikan dukungan satu sama lain

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan – pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat buruk) sampai dengan 6 (sangat baik). Pengukuran dilakukan berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan- pertanyaan tersebut.

Skala pengukuran : Interval

Cara penilaian :

- a. Tiap responden akan diberi 9 pertanyaan
- b. Tiap pertanyaan diberi skor / bobot
- c. Total 9 pertanyaan bobotnya 54
- d. Nilai variabel budaya pemberdayaan RSUD tipe C se Kabupaten Semarang adalah jumlah skor / bobot yang diperoleh responden dari pertanyaan yang berhubungan dengan budaya pemberdayaan.
- e. Untuk analisis deskriptif, jumlah skor / bobot yang telah diperoleh kemudian dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :
 - a). Baik : bila skor total 36 - 54
 - b). Cukup : bila skor total antara 18 - 35
 - c). Kurang : bila skor total antara 9 - 17

4. Tim Kerja

Tim Kerja didefinisikan sebagai efektifitas tim kerja ruang rawat inap dalam memberikan pelayanannya terhadap pasien dan memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Item – item pertanyaan yang diamati mencakup :

- a. Penilaian karyawan terhadap pencapaian sasaran tim sesuai dengan anggaran, jadwal dan kualitas yang ditentukan
- b. Penilaian karyawan terhadap kejelasan struktur, kebijakan dan prosedur tim serta dukungan seluruh anggota tim

- c. Penilaian karyawan terhadap Penggunaan pengetahuan, keahlian dan bakat anggota tim sebaik - baiknya
- d. Penilaian karyawan terhadap peran pimpinan tim yang dipegang bersama dan didukung oleh semua anggota tim
- e. Penilaian karyawan terhadap Semangat kerja sama anggota tim dengan tingkat energi dan keterlibatan yang tinggi
- f. Penilaian karyawan terhadap perbedaan pendapat dalam tim dan cara mengatasinya
- g. Penilaian karyawan terhadap Komunikasi tim yang terbuka dan langsung
- h. Penilaian karyawan terhadap proses pengambilan keputusan dalam tim kerja
- i. Penilaian karyawan terhadap evaluasi terhadap efektivitas dinamika, metode dan prestasi tim secara berkesinambungan

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan – pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat buruk) sampai dengan 6 (sangat baik). Pengukuran dilakukan berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan- pertanyaan tersebut.

Skala pengukuran : Interval

Cara penilaian :

- a. Tiap responden akan diberi 9 pertanyaan
- b. Tiap pertanyaan diberi skor / bobot
- c. Total 9 pertanyaan bobotnya 54

- d. Nilai variabel Tim Kerja Ruang Rawat Inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang adalah jumlah skor / bobot yang diperoleh responden dari pertanyaan yang berhubungan dengan Tim Kerja.
- e. Untuk analisis deskriptif, jumlah skor / bobot yang telah diperoleh kemudian dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :
 - a). Baik : bila skor total 36 - 54
 - b). Cukup : bila skor total antara 18 - 35
 - c). Kurang : bila skor total antara 9 - 17

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai dukungan Ketua Tim, Kepala Ruang Rawat Inap, Kepala Keperawatan Rumah Sakit dan Direktur RSUD tipe C se Kabupaten Semarang dalam pemberdayaan karyawan. Item – item pertanyaan yang diamati mencakup :

- a. Penilaian karyawan terhadap pimpinan yang mendorong adanya keterbukaan
- b. Penilaian karyawan terhadap pimpinan yang memberikan wewenang kepada karyawan
- c. Penilaian karyawan terhadap pimpinan dalam mengatur Pemberdayaan Karyawan
- d. Penilaian karyawan terhadap pimpinan yang dapat mengembangkan karyawan
- e. Penilaian karyawan terhadap pimpinan yang menawarkan kerja sama

- f. Penilaian karyawan terhadap pimpinan yang dapat berkomunikasi secara efisien
- g. Penilaian karyawan terhadap pimpinan yang dapat mendorong adanya inovasi
- h. Penilaian karyawan terhadap pimpinan yang dapat menyelesaikan masalah

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan – pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat buruk) sampai dengan 6 (sangat baik). Pengukuran dilakukan berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan- pertanyaan tersebut.

Skala pengukuran : Interval

Cara penilaian :

- a. Tiap responden akan diberi 9 pertanyaan
- b. Tiap pertanyaan diberi skor / bobot
- c. Total 9 pertanyaan bobotnya 54
- d. Nilai variabel Kepemimpinan RSUD tipe C se Kabupaten Semarang adalah jumlah skor / bobot yang diperoleh responden dari pertanyaan yang berhubungan dengan Kepemimpinan.
- e. Untuk analisis deskriptif, jumlah skor / bobot yang telah diperoleh kemudian dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :
 - a). Baik : bila skor total 36 - 54
 - b). Cukup : bila skor total antara 18 - 35
 - c). Kurang : bila skor total antara 9 - 17

6. Kemampuan Karyawan

Kemampuan karyawan didefinisikan sebagai tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pendelegasian wewenang yang diberikan pimpinan dan kemampuan dalam mengambil keputusan berdasarkan pada permasalahan yang dihadapi sehubungan dengan kepuasan pelanggan dan pekerjaannya. Item – item pertanyaan yang diamati mencakup :

- a. Penilaian karyawan terhadap kemampuan menanggapi keluhan pelanggan serta mengatasinya demi kepuasan pelanggan
- b. Penilaian karyawan terhadap kemampuan menerima pendelegasian wewenang dari pimpinan dan menyelesaikannya dengan penuh tanggung jawab
- c. Penilaian karyawan terhadap kemampuan merencanakan kegiatannya untuk mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan
- d. Penilaian karyawan terhadap kemampuan memadukan sumber daya yang ada dengan sebuah rencana
- e. Penilaian karyawan terhadap kemampuan melaksanakan rencana yang telah dibuat atau memiliki orientasi tindakan
- f. Penilaian karyawan terhadap kemampuan belajar dari keberhasilan dan kegagalannya
- g. Penilaian karyawan terhadap kemampuan mengambil keputusan berdasarkan pada permasalahan yang dihadapi dengan cepat, baik dan benar

- h. Penilaian karyawan terhadap kemampuan memastikan adanya kebutuhan untuk sebuah keputusan
- i. Penilaian karyawan terhadap kemampuan mengidentifikasi kriteria keputusan
- j. Penilaian karyawan terhadap kemampuan mengalokasikan bobot pada kriteria keputusan
- k. Penilaian karyawan terhadap kemampuan mengembangkan alternatif keputusan
- l. Penilaian karyawan terhadap kemampuan mengevaluasi semua alternatif keputusan
- m. Penilaian karyawan terhadap kemampuan memilih alternatif keputusan yang terbaik

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan – pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat buruk) sampai dengan 6 (sangat baik). Pengukuran dilakukan berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan- pertanyaan tersebut.

Skala pengukuran : Interval

Cara penilaian :

- a. Tiap responden akan diberi 13 pertanyaan
- b. Tiap pertanyaan diberi skor / bobot
- c. Total 13 pertanyaan bobotnya 78

- d. Nilai variabel kemampuan karyawan adalah jumlah skor / bobot yang diperoleh responden dari pertanyaan yang berhubungan dengan kemampuan karyawan.
- e. Untuk analisis deskriptif, jumlah skor / bobot yang telah diperoleh kemudian dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :
 - a). Baik : bila skor total 54 - 78
 - b). Cukup : bila skor total antara 27 - 53
 - c). Kurang : bila skor total antara 13 - 26

7. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan didefinisikan sebagai kondisi lingkungan kerja yang berlangsung di rumah sakit yang memberikan keleluasaan dalam pemberdayaan karyawan.

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan – pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat buruk) sampai dengan 6 (sangat baik). Item – item pertanyaan yang diamati mencakup :

- a. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan dalam menghadapi permasalahan
- b. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang memberi kesempatan karyawan untuk merencanakan kegiatan
- c. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang memberi kesempatan karyawan untuk mengendalikan pelaksanaan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

- d. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang memberi kesempatan karyawan untuk meningkatkan kehandalan / keahliannya
- e. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang memberi kebebasan memilih cara – cara yang dianggap terbaik dalam menyelesaikan tugas
- f. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang memberi kebebasan untuk berkreatifitas dalam menghadapi masalah
- g. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang memberi kebebasan memutuskan sesuatu tanpa harus melapor terlebih dahulu pada atasan
- h. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang membuat karyawan semakin produktif
- i. Penilaian karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang tercipta komitmen untuk menyelesaikan masalah sesegera mungkin dan menyelesaikannya dengan penuh tanggung jawab.

Pengukuran dilakukan berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan- pertanyaan tersebut.

Skala pengukuran : Interval

Cara penilaian :

- a. Tiap responden akan diberi 11 pertanyaan
- b. Tiap pertanyaan diberi skor / bobot
- c. Total 8 pertanyaan bobotnya 66

- d. Nilai variabel pemberdayaan karyawan ruang rawat inap RSUD tipe C se Kabupaten Semarang adalah jumlah skor / bobot yang diperoleh responden dari pertanyaan yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan.
- e. Untuk analisis deskriptif, jumlah skor / bobot yang telah diperoleh kemudian dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :
 - a). Baik : bila skor total 45 - 66
 - b). Cukup : bila skor total antara 23 - 44
 - c). Kurang : bila skor total antara 11 - 22

E. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah observatori dengan metode penelitian survei dimana penelitian survei ini bersifat deskriptif analitik yaitu suatu penelitian yang mencoba menggali bagaimana dan mengapa fenomena itu terjadi, kemudian dilakukan analisis dinamika korelasi antara fenomena, baik antara variabel bebas dan variabel terikat sehingga dapat diketahui seberapa jauh kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. dan bersifat penjelasan (*Explanatory* atau *Confirmatory*).

Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional* yaitu suatu penelitian untuk mempelajari dinamika korelasi antara variabel bebas dan terikat dengan cara pendekatan, observasi atau pengumpulan data sekaligus pada suatu saat (*Point time approach*).

Untuk memperkaya data dan lebih memahami fenomena sosial yang diteliti, ditambahkan informasi kualitatif pada data kuantitatif dengan harapan gambaran tentang fenomena sosial yang disajikan dalam tabel menjadi semakin jelas dan semakin hidup, dan nuansa – nuansa fenomena sosial dapat ditampilkan.

F. Subyek Penelitian

1. Populasi

Populasi penelitian adalah semua karyawan yang berada di ruang rawat inap RSU tipe C se Kabupaten Semarang. Tujuan Pemilihan karyawan ruang rawat inap adalah untuk menggambarkan pemberdayaan karyawan. Alasan dipilihnya ruang rawat inap dalam penelitian ini karena di ruang rawat inaplah tempat pasien mendapatkan intensitas pemaparan interaksi dan transaksi terbesar terhadap aktivitas pelayanan, sehingga diasumsikan dapat mewakili persepsi terhadap keseluruhan pelayanan karyawan ruang rawat inap yang dapat memuaskan pelanggan.

2. Sampel

Sampel karyawan diruang rawat inap dilakukan dengan cara *purposive sampling* terhadap karyawan ruang rawat inap dengan kriteria inklusi sebagai berikut :

- a. Menangani secara langsung pelayanan terhadap pasien, dengan alasan bahwa hanya karyawan yang berinteraksi langsung dengan pasien sajalah yang kinerjanya dapat dirasakan oleh pasien.
- b. Bersedia diwawancarai

Adapun kriteria eksklusi adalah :

- a. Karyawan yang bekerja di rumah sakit sebagai tenaga paruh waktu (*part timer*)
- b. Karyawan honorer atau karyawan swasta yang dipekerjakan di rumah sakit

G. Alat Ukur

Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan adalah kuesioner untuk mengukur faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan dan pemberdayaan karyawan yang telah diterapkan di rumah sakit.

1. Skala pengukuran semua variabel baik variabel bebas dan variabel terikat berupa pertanyaan tertutup dengan beberapa pilihan jawaban . responden memilih jawaban yang paling sesuai dengan keadaan ruang rawat inap rumah sakit. Nilai berkisar antara 1 sampai dengan 6. Nilai 1 diberikan untuk jawaban sangat buruk, nilai 2 diberikan untuk jawaban buruk, nilai 3 diberikan untuk jawaban kurang, nilai 4 diberikan untuk jawaban rata – rata, nilai 5 diberikan untuk jawaban baik dan nilai 6 diberikan untuk jawaban sangat baik.
2. Pedoman *Focus Group Discussion (FGD)*

Untuk menggali pendapat responden telah dibuat materi FGD, terdiri dari 14 butir pertanyaan yang berisi pertanyaan mengenai struktur organisasi, sistem organisasi, budaya organisasi, tim kerja, kepemimpinan, kemampuan

karyawan dan pemberdayaan karyawan. Mereka yang dilibatkan dalam *FGD* adalah Kepala Seksi Perawatan dan Kepala ruang rawat inap

H. Prosedur Penelitian

1. Tahap persiapan

- a. Penyelesaian administrasi dan perizinan penelitian dilakukan mulai tanggal 7 Oktober 2002
- b. Penjajagan awal wilayah penelitian dan penelusuran populasi dengan melakukan survei pendahuluan di ruang rawat inap RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang
- c. Pelatihan 2 orang enumerator mengenai cara pengumpulan data pada tanggal 9 Oktober 2002
- d. Melakukan uji coba alat pengumpul data yang dilakukan dari tanggal 10 – 12 Oktober 2002 di RSUD Kota Semarang
- e. Melakukan uji kesahihan dan keandalan instrumen penelitian
- f. Pemilihan jumlah responden berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi.

2. Tahap pelaksanaan

Pengumpulan data dilakukan dari tanggal 17 Oktober sampai dengan tanggal 26 Oktober 2002 di RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang. Pengisian kuesioner terstruktur dan pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dan 2 orang enumerator yang telah dilatih sebelumnya. Pembatasan jumlah enumerator dimaksudkan untuk mengurangi variasi antara pewawancara

terhadap item pertanyaan yang dijawab oleh responden. Di samping itu selama di lapangan sejak tahap awal pengumpulan data, apabila ditemukan masalah dalam pengisian kuesioner, enumerator selalu mendiskusikan dengan penulis.

Dalam pengisian kuesioner antara responden satu dengan responden lainnya mempunyai perbedaan waktu dalam menjawab pertanyaan, tergantung dari kesibukan responden dan suasana yang mendukung. Sementara untuk *FGD* dilakukan setelah mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner terstruktur dilaksanakan dan waktu pelaksanaan tergantung pada kesepakatan peneliti dengan responden.

3. Tahap akhir

Sebelum data kuantitatif diolah, terlebih dahulu dilakukan *editing* dan *coding* data, dilanjutkan dengan *entry* data, pengolahan data dengan menggunakan program SPSS/PC+. Adapun analisis data dilakukan dengan distribusi frekuensi, tabel dan perhitungan hubungan variabel dengan analisis bivariat dan multivariat. Sedangkan untuk data kualitatif, setelah data terkumpul dilakukan penyederhanaan data, penyajian data kemudian verifikasi simpulan. Setelah itu dilakukan penyusunan materi untuk seminar hasil, dilanjutkan dengan seminar hasil dan ujian tesis.

I. Cara Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer terdiri dari karakteristik responden yang meliputi Jenis kelamin, umur, pendidikan formal terakhir dan masa kerja di ruang rawat inap rumah sakit dan faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan antara lain struktur organisasi, sistem organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja, kepemimpinan dan kemampuan karyawan serta pemberdayaan karyawan.

Data primer diperoleh melalui wawancara langsung kepada responden dengan menggunakan bantuan kuesioner yang telah dirancang untuk data kuantitatif dan sebelumnya telah diuji validitas dan reliabilitasnya. (Azwar S,2000). Kuesioner dibuat untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survei dan memperoleh informasi dengan realibilitas dan validitas setinggi mungkin. (Singarimbun M,1989).

Wawancara dilakukan oleh enumerator yang mempunyai latar belakang pendidikan kesehatan minimal setingkat diploma, sebanyak 2 orang dan sebelumnya dilakukan penyamaan persepsi oleh peneliti.

Sedangkan data kualitatif dengan menggunakan pedoman *FGD*, yang dilakukan oleh peneliti.

2. Data Sekunder .

Data sekunder berupa yang diperoleh dari laporan dan catatan lain yang terdapat di rumah sakit.

3. *Focus Group Discussion* (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) dilakukan dalam rangka mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan yang dipimpin oleh peneliti dengan melibatkan Kepala Ruang Rawat Inap dan Kepala Seksi Perawatan

FGD ini dimaksudkan untuk melengkapi temuan penelitian maupun *cross check* terhadap persepsi karyawan. Selain itu juga diharapkan dapat diperoleh masukan demi pelaksanaan pemberdayaan karyawan di rumah sakit. FGD dilaksanakan setelah pengambilan data dari responden selesai.

Sebelum melakukan pengumpulan data dengan mengisi kuesioner, terlebih dahulu dilakukan uji coba (*try out*) terhadap kuesioner di RSUD Kota Semarang pada 30 karyawan ruang rawat inap yang terlibat langsung pada pelayanan pelanggan / pasien, dengan pertimbangan jumlah minimal 30 responden sehingga distribusi skornya akan mendekati kurva normal. Tujuan uji coba ini adalah untuk menghindari adanya pertanyaan – pertanyaan yang sulit dimengerti ataupun kekurangan / kelebihan dari materi kuesioner itu sendiri (Saifuddin Azwar,1997)

J. Pengolahan Data

1. Data Kuantitatif

Data yang sudah terkumpul kemudian dilakukan pengolahan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

a. Koding

Mengklasifikasikan jawaban responden menurut macamnya dengan cara menandai masing – masing jawaban dengan tanda kode tertentu.

b. Editing

Meneliti kembali kelengkapan pengisian, keterbacaan tulisan, kejelasan makna jawaban. keajegan dan kesesuaian jawaban satu sama lainnya, relevansi jawaban dan keseragaman satuan data.

c. Tabulasi.

Mengelompokkan data sesuai dengan tujuan penelitian kemudian dimasukkan dalam tabel yang sudah disiapkan. Setiap pertanyaan yang sudah diberi nilai, hasilnya dijumlahkan dan diberi kategori sesuai dengan jumlah pertanyaan pada kuesioner. Langkah yang termasuk kedalam kegiatan tabulasi antara lain:

- Memberikan skor item yang perlu diberikan skor
- Memberikan kode terhadap item – item yang tidak diberikan skor
- Mengubah jenis data, disesuaikan dengan teknik analisa yang akan digunakan

d. Penetapan skor

Penilaian data dengan memberikan skor untuk pertanyaan – pertanyaan yang menyangkut Variabel pemberdayaan karyawan terdiri dari struktur organisasi, sistem organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja dan kepemimpinan ; dan Pemberdayaan Karyawan.

Selanjutnya data dianalisis secara deskriptif maupun analitik.

2. Data Kualitatif

Pengolahan data kualitatif dengan cara menyimpulkan hasil *FGD* dengan metode analisis isi (*content analysis*) dengan langkah – langkah analisis menggunakan model interaktif (*interactive model*) yaitu mengandung empat komponen yang saling berkaitan, yaitu :

- a. Pengumpulan data
- b. Penyederhanaan atau reduksi data
- c. Penyajian data dan
- d. Verifikasi simpulan (Miles dan Huberman, 1985)

K. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuesioner yang diberikan. Kelayakan atau reliabilitas data diukur dari nilai *croenbach alpha*. Secara umum *croenbach alpha* lebih besar dari 0,6 dan apabila kurang dari 0,6 menunjukkan tidak adanya konsistensi.

Sedangkan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing – masing pertanyaan dengan skor total. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41. (Singgih Santoso, 2000).

L. Analisa Data

Analisa data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi analisis kuantitatif yang dimaksudkan untuk mengolah dan mengorganisasikan data, serta menemukan hasil yang dapat dibaca dan dapat diinterpretasikan. Analisis kuantitatif dilakukan dengan metode tertentu. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah pengujian chi kuadrat dan analisis regresi berganda.

a. Analisis Univariat

Untuk mendeskripsikan semua variabel bebas dan terikat dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan narasi

b. Analisis Bivariat

Untuk melihat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Metode statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier.

c. Analisis Multivariat

Analisis multivariat ini dilakukan untuk menganalisa hubungan variabel – variabel bebas secara bersama – sama terhadap variabel terikat serta untuk

melakukan prediksi variabel terikat apabila terjadi perubahan atas variabel bebas.

Metode statistik yang digunakan untuk melihat faktor – faktor meliputi struktur organisasi, sistem organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja, kepemimpinan dan kemampuan karyawan) yang berhubungan dengan variabel pemberdayaan karyawan adalah metode analisa regresi. Analisa Regresi digunakan untuk melihat bagaimana hubungan yang ada diantara variabel – variabel bebas terhadap variabel terikat (Gurajati, 1995). Model regresi yang digunakan adalah model regresi linier, dimana model regresi ini telah banyak digunakan untuk mengolah dalam penelitian kasus yang sama.

d. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji penyimpangan ekonometri atau penyimpangan asumsi klasik dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan yang muncul pada model regresi berganda, yaitu adanya hubungan *multikolinieritas* dan *heteroskedastisitas*.

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan *multikolinieritas* dalam persamaan regresi, maka dapat dilihat varian toleransinya / *tolerance of variance*. Cara lain untuk mengetahui *multikolinieritas* adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Faktor*). Apabila VIF besar maka menunjukkan ada kombinasi linier antara variabel independen. Jika nilai VIF kecil adalah 1 (*ortogonal*) yang berarti nilai R_i sama dengan 0, dengan demikian, semakin

kecil nilai VIF berarti semakin kecil nilai *multikolinieritas* antara variabel independen. Menurut Singgih Santoso (2000), suatu model regresi dikatakan bebas *multikolinieritas* jika mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka toleransi mendekati 1 serta koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0,5).

Uji *Heteroskedastisitas* dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel – variabel. Selain itu juga untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual dari pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *Homokedastisitas*. Dan jika varians berbeda disebut *Heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Uji *heterokedastisitas* pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. *Heterokedastisitas* merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya *heterokedastisitas* dapat dilihat dari scatterplotnya dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance* dari u , *decreasing variance* dari u dan kombinasi keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak

ada yang terpengaruh maka dapat dikatakan tidak terjadi *heteroskedastisitas* tetapi *homokedastisitas*.

Uji Auto Korelasi dilakukan untuk mengetahui gangguan – gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya auto korelasi dapat dilihat pada nilai Durbin – Watson (D-W) dengan kriteria : (Singgih Santoso, 2000)

- Angka D – W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- Angka D – W di antara -2 dan $+2$ berarti tidak ada autokorelasi
- Angka D – W di atas $+2$ berarti ada autokorelasi negatif

Uji t dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien dari masing – masing parameter regresi dalam model .

Hipotesis yang diuji sebagai berikut :

- $H_0 : \beta_1 \leq 0$, artinya tidak ada hubungan positif yang signifikan variable bebas terhadap variable tergantung secara parsial.
- $H_a : \beta_1 > 0$, artinya ada hubungan positif yang signifikan variable bebas terhadap variable tergantung secara parsial.

Dengan $\alpha = 5\%$ maka untuk menentukan apakah hubungannya signifikan atau tidak, dilakukan analisis melalui peluang galatnya (p) dengan kriteria sebagai berikut :

- $P > 0,05$ maka dinyatakan non signifikan atau H_0 diterima
- $0,05 > p > 0,01$ maka dinyatakan signifikan atau H_0 ditolak
- $p < 0,01$ maka dinyatakan sangat signifikan atau H_0 ditolak

Uji F dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien determinasi keseluruhan regresi, yaitu dengan membandingkan rata – rata jumlah kuadrat variasi yang dapat dijelaskan seluruh parameter regresi secara serentak dengan rata – rata jumlah kuadrat variasi residu .

Bila F hitung $>$ F table maka dikatakan signifikan, artinya secara serentak / bersama – sama variable bebas berhubungan signifikan terhadap variable tergantung, Hipotesis diterima.

Analisa data dengan menggunakan komputer program soft ware for SPSS Versi 10.1.

Hasil pengumpulan data melalui *FGD* (pertanyaan kualitatif) yang dideskripsikan hanya digunakan untuk melengkapi analisa data dari pertanyaan kuantitatif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Kelemahan Dan Kekuatan Penelitian

Penelitian di RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang dilaksanakan selama enam hari mulai dari pagi hingga malam sesuai dengan jadwal kerja karyawan ruang rawat inap rumah sakit. Penelitian ini tidak terlepas dari faktor kelemahan / penghambat dan faktor kekuatan / pendukung. Adapun kelemahan dan kekuatan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kelemahan Penelitian

Penelitian tentang pemberdayaan karyawan yang peneliti lakukan merupakan penelitian pertama, hal ini terlihat dari belum adanya penelitian tentang pemberdayaan karyawan khususnya tentang faktor – faktor yang berhubungan / mempengaruhinya . Sehingga peneliti tidak dapat membandingkan hasil penelitian peneliti dengan peneliti yang lain untuk memperkaya fenomena pemberdayaan karyawan khususnya karyawan rumah sakit.

Item pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk wawancara dengan responden belum menggunakan item pertanyaan standar, misalnya item pertanyaan tentang budaya pemberdayaan yang seharusnya peneliti ambil dari tokoh budayawan, namun peneliti buat sendiri berdasarkan tinjauan pustaka, sehingga item pertanyaan masih lemah. Untuk menghindari bias maka sebelum

peneliti lakukan penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen.

Desaian yang peneliti lakukan secara *cross sectional*, memiliki kelemahan karena pengukuran dilakukan hanya satu kali untuk kemudian disimpulkan, dimana salah satu syarat penelitian secara *cross sectional* harus menggunakan alat uji statistik yang baik dan instrumen penelitian yang bagus, sehingga penelitian ini menemui banyak keterbatasan.

Penelitian ini dilakukan di dua rumah sakit dengan sampel 85 orang, sehingga penelitian ini sulit untuk di generalisasikan karena validitas eksternal tidak mewakili propinsi jawa tengah sehingga penelitian ini hanya dapat menjadi replikasi RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa dan hanya dapat digunakan pada rumah sakit dengan situasi dan kondisi yang sama dengan ke dua rumah sakit tersebut.

Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, gambaran yang peneliti kemukakan belum dapat menjawab pernyataan bahwa pemberdayaan karyawan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan apakah faktor – faktor yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan atau berhubungan / berpengaruh secara langsung dengan kepuasan pelanggan karena keterbatasan waktu dan kemampuan peneliti untuk meneliti pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan pelanggan.

Peneliti masih mengalami hambatan pada persepsi responden baik karyawan ruang rawat inap maupun kepala ruang rawat inap dan kepala seksi

keperawatan rumah sakit tentang pengertian pemberdayaan karyawan karena persepsi responden tentang pemberdayaan karyawan adalah memberikan kebebasan kepada karyawan / staf untuk bekerja sesuai dengan protap dan profesinya / kode etik profesi maka hal ini sedikit mempengaruhi penilaian responden tentang pemberdayaan karyawan, untuk itu diperlukan waktu yang agak lama dalam wawancara karena harus memberikan pengetahuan tentang pemberdayaan karyawan sehingga responden paham betul arti pemberdayaan karyawan yang peneliti maksudkan.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penilaian responden terhadap persepsinya pada pemberdayaan karyawan dan faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan, sehingga obyektifitas isi jawaban sulit dijaga, karena cenderung bersifat subyektif. Peneliti kesulitan menemukan data sekunder tentang variabel yang diteliti untuk melakukan *cross check terhadap* jawaban responden. Untuk itu peneliti lakukan *FGD* pada Kepala Ruang Rawat Inap dan Kepala seksi keperawatan RSUD.

2. Kekuatan Penelitian

Disamping faktor kelemahan, penelitian ini memiliki faktor kekuatan / pendukung sehingga penelitian ini dapat berjalan sebagaimana yang peneliti inginkan. Penelitian berjalan lancar karena RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa sedang giat – giatnya meningkatkan mutu pelayanan. Untuk mencapai visi organisasi, kedua rumah sakit tersebut merumuskan misi yang salah satu diantaranya adalah pemberdayaan karyawan. Sehingga responden memberikan

informasi selengkap – lengkapnya tentang pemberdayaan karyawan dan faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan. Di samping itu Direktur RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang memberikan dukungan penuh pada penelitian ini terlihat dengan diberikannya kemudahan dan fasilitas penelitian serta masukan tentang gambaran pemberdayaan karyawan sehingga penelitian ini tidak mengalami hambatan yang berarti.

Sambutan dan penerimaan yang baik dari responden pada saat dilakukan wawancara sehingga terjadi komunikasi yang baik antara peneliti dengan responden, disamping itu juga tercipta keterbukaan sehingga responden dapat memberikan jawaban sejujur – jujurnya tanpa adanya paksaan atau tekanan .

Penelitian ini dilakukan sebagai jawaban atas keinginan praktisi manajemen rumah sakit untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan rumah sakit terhadap kepuasan pelanggan , sehingga hasil penelitian ini sangat dibutuhkan untuk memperkaya kasanah tentang pemberdayaan karyawan rumah sakit dan faktor – faktor yang berpengaruh / berhubungan dengan pemberdayaan karyawan.

B. Hasil Uji Pendahuluan

Data – data penelitian yang berhasil dikumpulan kemudian di analisis dengan menggunakan alat analisis tertentu. Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Regresi berganda berfungsi untuk menguji hubungan variabel – variabel *independen* (struktur organisasi,

sistem organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja, kepemimpinan dan kemampuan karyawan) dengan pemberdayaan karyawan, sebagai variabel *dependen*. Sebelum dilakukan analisis regresi berganda maka dalam penelitian ini dilakukan pengujian awal berupa uji validitas dan reliabilitas kuesioner, serta pengujian terhadap asumsi – asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis regresi berganda, dengan hasil sebagai berikut.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis butir (*item*) yakni dengan mengkorelasikan skor item dengan skor total per konstruk (*construct*) dan skor total seluruh item. Hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 2.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *internal consistency*, yaitu metode untuk melihat sejauh mana konsistensi tanggapan responden terhadap item – item pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Dalam penelitian ini pengukuran konsistensi tanggapan responden menggunakan koefisien *alfa cronbach*. Hasil lengkap disajikan pada lampiran 2.

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa butir – butir pertanyaan pada kuesioner variabel struktur organisasi, sistem organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja, kepemimpinan, kemampuan karyawan dan pemberdayaan karyawan dinyatakan reliabel karena masing – masing indikator memiliki koefisien alpha di atas 0,6 dan dinyatakan valid karena bagian *corrected item – total correlation* masing – masing indikator mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30. Secara keseluruhan, koefisien *alpha* instrumen pengukuran yang

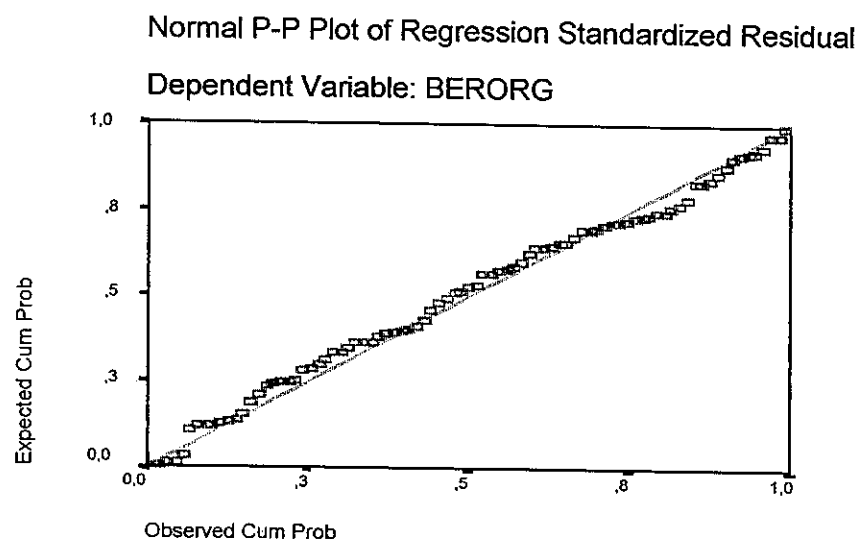
digunakan dalam penelitian ini menunjukkan koefisien *alpha* sebesar 0,9121, sehingga instrumen pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Setelah instrumen pengukuran dinyatakan sah dan handal maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap asumsi – asumsi yang harus dipenuhi dalam suatu model regresi berganda. Pengujian ini bertujuan untuk menghindari munculnya bias dalam analisis data serta untuk menghindari kesalahan spesifikasi (*misspecification*) model regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini.

2. Uji Normalitas

Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *normal probability plot*, yaitu membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (*hypothetical distribution*).

Gambar 4.1 : Grafik *Normal Probability Plot*



Sumber : data penelitian yang diolah, 2002

Berdasarkan grafik tersebut diatas, nampak bahwa sebaran (pencaran) data berada di sekitar garis diagonal dan tidak ada yang terpencar jauh dari garis diagonal, sehingga asumsi normalitas dapat dipenuhi.

3. Uji Linearitas

Dalam model regresi berganda, pedoman umum (*rule of thumb*) untuk melakukan uji *linearitas* adalah membandingkan nilai simpangan baku (*standard deviation*) variabel dependen dengan simpangan baku residual. Jika nilai simpangan baku variabel dependen lebih besar dari simpangan baku residual maka asumsi linearitas dipenuhi. Berdasarkan pedoman umum di atas, nampak bahwa nilai simpangan baku pemberdayaan karyawan (5,378) lebih besar dari simpangan baku residual (3,458), oleh karena itu asumsi linearitas dapat dinyatakan telah dipenuhi dalam penelitian ini. (Lampiran 4 – Bagian *Descriptive Statistics* dan *Residuals Statistics*)

4. Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinieritas dalam model regresi maka dapat dilihat beberapa indikator, antara lain :

- a. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan model regresi sangat tinggi namun hanya ada sedikit variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Husein Umar,1999; Imam Ghozali,2001)

Berdasarkan indikator ini maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinieritas karena nilai R^2 tidak tinggi (56,6 %). (Lampiran 4 – Bagian *Model Summary*)

- b. Indikator matriks korelasi antar variabel independen (*zero order correlation matrix*). Jika antar variabel bebas (independen) ada korelasi yang tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas (Imam Ghozali,2001). Berdasarkan indikator ini maka model regresi dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinieritas karena nilai *zero-order correlations* antar variabel independen masih berada di bawah 0,90.(Lampiran 4 – Bagian *Coefficients*)

Indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Nilai *tolerance* ($1 - R^2$) menunjukkan variasi variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel dependen. Sedangkan nilai VIF merupakan kebalikan dari nilai *tolerance* karena $VIF = 1/tolerance$. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel independen maka semakin rendah nilai *tolerance* (mendekati 0) dan semakin tinggi nilai VIF. Pedoman umum untuk batasan nilai VIF dan *tolerance* agar model regresi terbebas dari persoalan multikolinieritas adalah 5 untuk nilai VIF dan 0,20 untuk *tolerance*.

Berdasarkan indikator nilai VIF dan *tolerance*, maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan

multikolinieritas, karena nilai VIF variabel independen antara lain nilai VIF struktur organisasi (1,653), nilai VIF sistem organisasi (1,666), nilai VIF budaya pemberdayaan (1,082), nilai VIF tim kerja (1,069), nilai VIF kepemimpinan (1,436) dan nilai VIF kemampuan karyawan (1,204), dimana nilai VIF tersebut berada di bawah ambang batas (5), serta nilai *tolerance* keenam variabel independen berada di atas ambang batas (0,20), yaitu nilai *tolerance* struktur organisasi (0,065), nilai *tolerance* sistem organisasi (0,600), nilai *tolerance* budaya pemberdayaan (0,924), nilai *tolerance* tim kerja (0,935), nilai *tolerance* kepemimpinan (0,696) dan nilai *tolerance* kemampuan karyawan (0,831). (Lampiran 4 – Bagian *Coefficients*)

- c. Indikator nilai *condition index* dan *eigenvalue* pada output SPSS. Nilai *condition index* dan *eigenvalues* merupakan kebalikan, jadi meningkatnya nilai *eigenvalues* maka nilai *condition index* akan semakin kecil. Pedoman umum untuk nilai *condition index* adalah 15 (mengindikasikan kemungkinan munculnya masalah multikolinieritas) dan 30 (permasalahan multikolinieritas terjadi dan serius), sedangkan untuk *eigenvalues* adalah semakin mendekati 0, maka permasalahan multikolinieritas semakin mungkin terjadi (Singgih Santoso, 2000).

Berdasarkan indikator nilai *eigenvalues* dan *condition index* maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinieritas karena nilai *eigenvalues* di atas 0 dan

condition index di bawah 30. (Lampiran 4 – Bagian *Collinearity Diagnostics*)

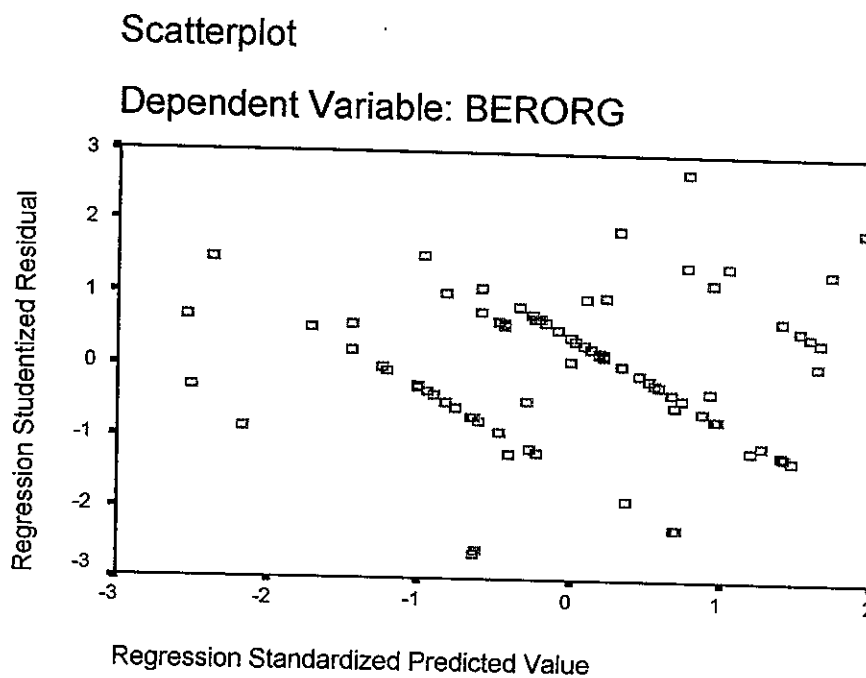
Berdasarkan beberapa indikator untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinieritas maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinieritas.

5. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik, yaitu dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi (*predicted*) dengan residualnya (Y prediksi – Y sesungguhnya) dimana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heteroskedastisitas dan jika titik – titik menyebar disekitar angka 0 dan sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas.

Berdasarkan hasil komputasi dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS maka kaitan antara nilai variabel yang diprediksi dengan residualnya adalah sebagai berikut.

Gambar 4.2. Grafik *Zpredicted Value – Studentized Residual*



Regression Standardized Predicted Value

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002

Berdasarkan gambar grafik diatas, nampak bahwa noktah – noktah terpencah dengan tidak membentuk pola seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal (menyebarkan lalu menyempit atau sebaliknya), namun penyebaran noktah pada gambar tersebut juga tidak berkumpul di sekitar sumbu Y dan 0, sehingga dinyatakan bahwa pada model regresi dalam penelitian ini cenderung terjadi homoskedastisitas daripada heteroskedastisitas.

6. Uji Autokorelasi

Pedoman umum untuk mengetahui apakah model regresi bebas dari autokorelasi adalah dengan melihat besaran *durbin – watson*. Peduan mengenai angka D-W (*Durbin-Watson*) adalah : (Singgih Santoso, 2000)

- Angka D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif

- Angka D-W di antara -2 dan $+2$, berarti tidak ada autokorelasi
- Angka D-W di atas $+2$ berarti ada autokorelasi negatif.

Pada bagian model *summary* dalam penelitian ini, terlihat angka D-W sebesar 2,109. Hal ini berarti model regresi di atas tidak terdapat masalah autokorelasi. (Lampiran 4 – Bagian *Model Summary*)

Secara keseluruhan, hasil pengujian terhadap asumsi – asumsi dasar regresi berganda menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi kelayakan model regresi yang disyaratkan.

C. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober 2002 di Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran dan Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa Kabupaten Semarang. Penelitian dilakukan pada sampel yang memenuhi kriteria penelitian yaitu karyawan ruang rawat inap yang memberikan pelayanan langsung kepada pasien dengan total responden 85 orang.

1. 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel 4.1. dibawah ini.

Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Pria	22	25,88
2.	Wanita	63	74,12
	Jumlah	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, Oktober 2002.

Berdasarkan tabel 4.1. di atas, nampak bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh wanita (74,12 %).

1.2.Responden Berdasarkan Umur

Gambaran sebaran responden menurut umur mempunyai kisaran paling muda 20 tahun dan yang paling tua berumur 59 tahun, untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Umur

No	Umur (dalam tahun)	Jumlah	Prosentase
1.	20 – 30	70	82,4
2.	31 – 40	6	7,1
3.	41 – 50	8	9,4
4.	51 - 60	1	1,1
	Jumlah	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 4.2. di atas nampak bahwa pada umumnya karyawan ruang rawat inap RSUD Ungaran dan RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang yang menjadi sampel dalam penelitian ini berusia antara 20 – 30 tahun (82,4 %).

1.3. Responden Berdasarkan Pendidikan

Responden sebagian besar lulusan akademi keperawatan (51,8 %) dan paling sedikit lulusan akademi kebidanan yaitu sejumlah 2 orang (2,4 %), data selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut ini.

Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Pendidikan.

No	pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	Akademi Kebidanan	2	2,4
2.	Akademi Keperawatan	44	51,8
3.	Sekolah bidan	18	21,2
4.	Sekolah perawat kesehatan	21	24,7
	Jumlah	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Rumah Sakit Umum Daerah type C se Kabupaten Semarang memiliki 4 ruang rawat inap yaitu ruang rawat inap anak, bedah, kebidanan & Kandungan dan Penyakit Dalam. Adapun karyawan ruang rawat inap terdiri dari tenaga keperawatan karena sampai saat ini ruang rawat inap belum memiliki karyawan non keperawatan seperti administrasi.

1.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden mayoritas masa kerja di rumah sakit khususnya di ruang rawat inap kurang dari 5 (lima) tahun, masa kerja responden terendah adalah 4 bulan dan yang terlama adalah 30 tahun, selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut ini.

Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa kerja (tahun)	Jumlah	Prosentase
1.	0 – 5	56	65,9
2.	6 - 10	16	18,8
3.	11 – 15	4	4,7
4.	16 – 20	5	5,9
5.	21 – 25	3	3,5
6.	26 – 30	1	1,2
	Jumlah	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Sebagaimana tabel 4.4. diatas, terlihat bahwa mayoritas karyawan ruang rawat inap RSUD type C se Kabupaten Semarang memiliki masa kerja 0 – 5 tahun dan hanya seorang yang memiliki masa kerja 26 – 30 tahun, 3 orang memiliki masa kerja 21 – 25 tahun, dengan demikian terlihat bahwa karyawan senior tidak sebanding dengan karyawan yunior.

2. Hasil Uji Univariat

Gambaran umum tentang pemberdayaan karyawan dan faktor – faktor yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan adalah sebagai berikut :

2.1. Responden Berdasarkan Struktur Organisasi

Persepsi responden tentang struktur organisasi RSUD Ungaran dan Ambarawa Kabupaten Semarang , mayoritas menyatakan bahwa alur birokrasi dalam organisasi rumah sakit yang dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan adalah cukup baik. Hasil selengkapnya pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Struktur Organisasi

Struktur Organisasi	Jumlah	Prosentase
Baik	4	4,7
Cukup	56	65,9
Kurang	25	29,4
Total	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.5 terlihat bahwa 4 (4,7 %) responden menyatakan bahwa struktur organisasi baik dan 56 (65,9 %) responden menyatakan bahwa struktur organisasi rumah sakit cukup baik.. Hal ini menunjukkan bahwa alur birokrasi dalam struktur organisasi rumah sakit yang berbentuk piramida, cukup mempengaruhi pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan jawaban responden tentang struktur organisasi rumah sakit khususnya alur birokrasi yang dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan sebagian besar menyatakan cukup baik , dengan kriteria karyawan cukup mengalami kesulitan dalam menerima pendelegasian wewenang sehingga belum dapat sepenuhnya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab; komunikasi dua arah antara pimpinan dengan karyawan berjalan dengan tertutup khususnya antara karyawan dengan Direktur rumah sakit, Kepala Instalasi Rawat Inap dan Kepala Seksi Keperawatan namun demikian dapat terjadi komunikasi dua arah , terbuka dan jujur serta dipraktikkan dengan tetap antara karyawan dengan kepala ruang rawat inap; karyawan sulit melakukan koordinasi baik dengan pimpinan maupun rekan sekerja; karyawan jarang mendapatkan kesempatan atau

dilibatkan dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan pelanggan di luar profesinya; karyawan mengalami hambatan birokrasi dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pelanggan dan pekerjaan ; karyawan tidak mengalami kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan sekerja / tim untuk melakukan apa yang diperlukan pelanggan namun tidak pernah dilibatkan pimpinan serta karyawan kurang merasa nyaman dan aman untuk segera menanggapi keluhan pelanggan tanpa harus menunggu perintah pimpinan dengan penuh inisiatif, inovasi dan kreatifitas yang dimiliki.

2.2. Responden Berdasarkan Sistem Organisasi

Persepsi responden tentang sistem organisasi RSUD Ungaran dan Ambarawa Kabupaten Semarang adalah sebagai berikut.

Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Sistem Organisasi

Sistem Organisasi	Jumlah	Prosentase
Baik	26	30,6
Cukup	45	52,9
Kurang	14	16,5
Total	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 4.6. diatas terlihat bahwa persepsi responden tentang sistem organisasi rumah sakit cukup baik, dimana 45 (52,9 %) responden menyatakan sistem organisasi rumah sakit yang terdiri dari sistem penghargaan dan pengakuan, sistem pendidikan dan pelatihan serta sistem penilaian dan umpan

balik yang dapat menghambat dan menunjang pemberdayaan karyawan adalah cukup baik , 26 (30,6 %) responden menyatakan baik dan 14 (16,5 %) responden menyatakan kurang.

Jawaban responden tentang sistem organisasi yang ada di RSUD type C se Kabupaten Semarang secara rinci adalah : Secara rutin kepala ruang rawat inap memberikan penilaian terhadap hasil kerja / kinerja karyawan yaitu setiap bulan sekali untuk selanjutnya diteruskan pada pimpinan ; karyawan tidak pernah mendapatkan umpan balik atas pekerjaannya baik dari pimpinan, tim kerja, rekan sekerja dan pelanggan ; sistem pengakuan dan penghargaan diberikan sesuai dengan kinerja berupa pemberian insentif namun demikian metode penetapan besar kecilnya insentif masih belum memuaskan semua karyawan; karyawan kurang mendapatkan kemudahan untuk melanjutkan pendidikan karena kebijakan pimpinan adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan dengan biaya sendiri tanpa mendapatkan bantuan dana dari rumah sakit maupun pemda; karyawan kurang diberi kesempatan mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaannya , hal tersebut dikarenakan dana untuk pelatihan sangat minim sekali , sehingga pelatihan yang sering diikuti sebatas pada pelatihan yang dilakukan oleh pihak lain dan karyawan yang dilatihpun tidak merata dan pengembangan karier tidak selamanya dilakukan berdasarkan prestasi kerja karyawan .

2.3. Responden Berdasarkan Budaya Pemberdayaan

Persepsi responden tentang budaya pemberdayaan RSUD Ungaran dan Ambarawa Kabupaten Semarang yang merupakan budaya / kebiasaan yang ada di rumah sakit dimana karyawan dipercaya untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka dan memberi kesempatan untuk mempraktekkan pemberdayaan karyawan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Budaya Pemberdayaan

Budaya Pemberdayaan	Jumlah	Prosentase
Cukup	58	68,2
Kurang	27	31,8
Total	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.7. terlihat bahwa 58 (68,2 %) responden menyatakan bahwa budaya pemberdayaan karyawan adalah cukup baik dan 27 (31,8 %) responden menyatakan kurang.

Berdasarkan jawaban responden dapat disimpulkan bahwa secara garis besar budaya organisasi RSUD type C se Kabupaten Semarang belum sepenuhnya menjangkau pemberdayaan dan menunjang pemberdayaan karyawan. Adapun budaya pemberdayaan yang mereka rasakan, adalah sebagai berikut : Memuaskan pelanggan sebagai tujuan utama pekerjaan karyawan belum menjadi budaya di rumah sakit ; bekerja dengan penuh kreatifitas dan inovasi belum menjadi budaya di rumah sakit ; pendelegasian wewenang belum menjadi hal yang biasa bagi karyawan ; bekerja dengan penuh percaya diri belum menjadi budaya di rumah

sakit ; bekerja dengan penuh keyakinan belum menjadi budaya di rumah sakit ; memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan belum menjadi budaya ; bekerja dengan penuh tanggung jawab dan mengerti batas kewenangan belum menjadi budaya ; bekerja sama dalam menyelesaikan masalah belum menjadi budaya dan saling memberikan dukungan belum menjadi budaya.

2.4. Responden Berdasarkan Tim Kerja

Persepsi responden tentang tim kerja RSUD Ungaran dan Ambarawa Kabupaten Semarang yang dinyatakan sebagai efektifitas tim kerja ruang rawat inap dalam memberikan pelayanannya terhadap pasien dan tim kerja yang emberikan kesempatan kepada anggotanya untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan kewenangan yang diberikan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Tim Kerja

Tim Kerja	Jumlah	Prosentase
Baik	3	3,5
Cukup	68	80
Kurang	14	16,5
Total	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.8. terlihat bahwa 3 (3,5 %) responden menyatakan bahwa tim kerja ruang rawat inap adalah baik, 68 (80 %) responden menyatakan bahwa tim kerja adalah cukup dan 14 (16,5 %) responden menyatakan kurang.

Hasil jawaban responden tentang tim kerja adalah sebagai berikut : tim belum mencapai sasaran sesuai dengan anggaran, jadwal dan kualitas yang ditentukan , hal ini disebabkan karena tim kerja yang ada di ruang rawat inap adalah tim kerja informal sehingga tidak memiliki struktur organisasi, pembagian tugas dan fungsi, perencanaan dan kebijakan rumah sakit yang mengatur tentang tim kerja, hal ini mengakibatkan pengetahuan, keahlian dan bakat anggota tim belum digunakan sebaik – baiknya ; Peran pimpinan dipegang oleh kepala ruang rawat inap secara otomatis dan kurang didukung oleh semua anggota tim ; semangat kerja tim kurang kuat ; anggota tim dalam menghadapi perbedaan pendapat kurang terbuka ; komunikasi dua arah sehari – hari kurang dilakukan secara jujur, terbuka dan langsung ; tim kurang mengidentifikasi, mengatasi masalah dan mengambil keputusan melalui kata sepakat dan tim kurang mengevaluasi hasil kerja dan menindak lanjutinya sehingga dapat disimpulkan bahwa tim kerja yang ada di ruang rawat inap belum efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

2.5. Responden Berdasarkan Kepemimpinan

Persepsi responden tentang kepemimpinan RSUD Ungaran dan Ambarawa Kabupaten Semarang adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang
Kepemimpinan

Kepemimpinan	Jumlah	Prosentase
Cukup	26	30,6
Kurang	59	69,4
Total	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.9. terlihat bahwa 26 (30,6 %) responden menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cukup baik dan 59 (69,4 %) responden menyatakan kepemimpinan adalah kurang .

Jawaban responden atas kepemimpinan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai kepemimpinan yang dirasakan masih kurang, adapun persepsi karyawan terhadap kepemimpinan adalah sebagai berikut : pimpinan tidak pernah menciptakan situasi kerja dengan penuh keterbukaan dan kejujuran; pimpinan kurang mendelegasikan wewenang kepada setiap karyawan untuk mengambil keputusan apapun demi memuaskan pelanggan ; pimpinan tidak pernah terlibat bersama karyawan menetapkan standar kinerja individu, tim dan organisasi dalam pencapaian visi rumah sakit , namun hanya menyerahkan pada kepala seksi keperawatan; pimpinan kurang memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan dalam memuaskan pelanggan secara terus menerus ; pimpinan kurang memberikan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan ; pimpinan kurang memberitahu dengan jelas kepada karyawan tentang apa yang harus dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam memuaskan pelanggan ;

pimpinan jarang meminta masukan dari karyawan tentang cara – cara terbaik untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi ; pimpinan kurang memberikan penghargaan dan imbalan kepada karyawan atas kontribusinya dalam memuaskan kebutuhan serta harapan pelanggan dan pimpinan kurang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi dalam melakukan pekerjaan .

2.6. Responden Berdasarkan Kemampuan Karyawan

Persepsi responden tentang kemampuan karyawan ruang rawat inap RSUD Ungaran dan Ambarawa Kabupaten Semarang adalah sebagai berikut.

Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Kemampuan Karyawan

Kemampuan Karyawan	Jumlah	Prosentase
Baik	37	43,5
Cukup	47	55,3
Kurang	1	1,2
Total	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.10 terlihat bahwa 37 (43,5 %) responden menyatakan bahwa kemampuan karyawan adalah baik, 47 (55,3 %) responden menyatakan bahwa kemampuan karyawan adalah cukup dan 1 (1,2 %) responden menyatakan kemampuan karyawan adalah kurang.

Adapun kemampuan karyawan yang berhasil dihimpun dari jawaban responden adalah sebagai berikut : karyawan menyatakan mampu menanggapi keluhan pelanggan serta mengatasinya demi kepuasan pelanggan dengan segera ;

karyawan menyatakan kurang mampu menerima pendelegasian wewenang dari pimpinan dan menyelesaikannya dengan penuh tanggung jawab ; karyawan menyatakan cukup mampu membuat rencana kegiatan / kerja untuk mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan ; karyawan menyatakan kurang mampu memadukan sumber daya yang ada dalam sebuah rencana kegiatan ; mampu melaksanakan rencana yang telah dibuat atau memiliki orientasi tindakan ; menyatakan mampu belajar dari keberhasilan dan kegagalan ; cukup mampu mengambil keputusan berdasarkan pada permasalahan yang dihadapi dengan cepat , baik dan benar ; cukup mampu memastikan adanya kebutuhan untuk sebuah keputusan ; kurang mampu mengidentifikasi kriteria keputusan; kurang mampu mengalokasikan bobot pada kriteria keputusan; kurang mampu mengembangkan alternatif keputusan, ; kurang mampu mengevaluasi semua alternatif keputusan dan kurang mampu memilih alternatif keputusan yang terbaik.

2.7. Responden Berdasarkan Pemberdayaan Karyawan

Persepsi responden tentang pemberdayaan karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.11. Distribusi Frekuensi Persepsi Responden tentang Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan Karyawan	Jumlah	Prosentase
Cukup	31	36,5
Kurang	54	63,5
Total	85	100

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.11. terlihat bahwa 31 (36,5 %) responden menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan rumah sakit adalah cukup dan 54 (63,5 %) responden menyatakan pemberdayaan karyawan adalah kurang.

Menurut jawaban responden, pemberdayaan karyawan ruang rawat inap dikatakan kurang, berdasarkan kriteria bahwa lingkungan kerja yang ada di ruang rawat inap kurang memungkinkan karyawan dalam menghadapi masalah dengan baik; karyawan jarang diberi kesempatan untuk merencanakan kegiatan dengan baik; kurang diberi kesempatan untuk melaksanakan rencana yang mereka buat dengan baik; mereka rata – rata tidak pernah diberi kesempatan mengendalikan pelaksanaan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, ; kurang diberi kesempatan meningkatkan keahlian / kehandalan; tidak diberi kebebasan menafsirkan kebijakan atau keputusan manajemen rumah sakit dan ; kurang diberi kebebasan memilih cara – cara yang dianggap terbaik dalam menyelesaikan tugas; kurang diberi kebebasan untuk berkreaitifitas dalam menghadapi masalah, tidak pernah diberi kebebasan memutuskan sesuatu tanpa harus melapor terlebih dahulu ke atasan, karyawan menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak membuat mereka semakin produktif; belum tercipta komitmen untuk menyelesaikan masalah sesegera mungkin dan menyelesaikannya dengan penuh tanggung jawab.

3. Hasil Uji Bivariat

Analisis korelasi *bivariate* ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada korelasi (hubungan) di antara variabel – variabel struktur organisasi,

sistem organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja, kepemimpinan dan kemampuan karyawan , sebagai variabel independen dengan pemberdayaan karyawan sebagai variabel dependen dengan hasil korelasi parsial pada signifikan $p < 0,05$.

Tabel 4.12. Koefisien Regresi Struktur Organisasi, Sistem Organisasi, Budaya Pemberdayaan, Tim Kerja, Kepemimpinan dan Kemampuan Karyawan dengan Pemberdayaan Karyawan.

Variabel	t hitung	Koefisien Regresi	p	Kesimpulan
Struktur organisasi	5,187	0,566	0,000	Semakin baik struktur organisasi, pemberdayaan karyawan semakin baik
Sistem organisasi	3,157	0,271	0,002	Semakin baik sistem organisasi, pemberdayaan karyawan semakin baik
Budaya Pemberdayaan	1,390	0,252	0,168	Tidak ada hubungan
Tim Kerja	0,818	9,020E-02	0,416	Tidak ada hubungan
Kepemimpinan	7,882	0,862	0,000	Semakin baik kepemimpinan, pemberdayaan karyawan semakin baik
Kemampuan Karyawan	4,828	0,265	0,000	Semakin baik kemampuan karyawan, pemberdayaan karyawan semakin baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 4.12. diatas terlihat bahwa hasil uji regresi linier (sederhana) menunjukkan bahwa variabel yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan adalah struktur organisasi, sistem organisasi, kepemimpinan dan kemampuan karyawan sementara budaya pemberdayaan dan tim kerja tidak berhubungan dengan pemberdayaan karyawan (nilai sig. diatas 0,05).

Antara kepemimpinan dengan pemberdayaan karyawan menunjukkan angka koefisien regresi 0,862 dan struktur organisasi dengan pemberdayaan karyawan dengan angka koefisien regresi 0,566 sehingga dapat dikatakan bahwa terjadi hubungan yang cukup kuat (diatas 0,5) antara kepemimpinan dan struktur organisasi dengan pemberdayaan karyawan, sedangkan tanda positif menunjukkan arah yang sama atau semakin baik kepemimpinan dan struktur organisasi maka pemberdayaan karyawan akan semakin baik pula.

Sementara itu hubungan antara sistem organisasi dan kemampuan karyawan dengan pemberdayaan karyawan menunjukkan hubungan yang lemah (nilai koefisien regresi dibawah 0,5) , sedangkan angka positif menunjukkan arah yang sama yaitu semakin baik sistem organisasi dan kemampuan karyawan akan semakin baik pula pemberdayaan karyawannya.

Pengujian hipotesis 1 sampai 6 yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}). Uji t bertujuan mengetahui tingkat signifikansi hubungan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

2.1. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pemberdayaan Karyawan.

Persepsi karyawan ruang rawat inap RSUD type C se Kabupaten Semarang terhadap pemberdayaan karyawan menurut struktur organisasi adalah sebagai berikut :

UPT-PUSTAK-UMBIP

Tabel 4.13. Pemberdayaan Karyawan menurut Struktur Organisasi

Struktur Organisasi	Pemberdayaan Karyawan					
	Cukup		Kurang		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Baik	2	50	2	50	4	100
Cukup	23	41,1	33	58,9	56	100
Kurang	6	24	19	76	25	100
Total	31	36,5	54	63,5	85	100

Sumber : Data Penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.13. di atas terlihat bahwa hanya ada 4 karyawan yang mempersepsikan struktur organisasi baik , menyatakan pemberdayaan karyawannya juga cukup baik dan kurang ada 2 (50 %) responden, disamping itu terdapat 56 karyawan yang menyatakan struktur organisasi cukup baik, terdapat 23 (41,1 %) karyawan mempersepsikan pemberdayaan karyawan cukup baik dan 33 (58,9 %) menyatakan pemberdayaan karyawan kurang serta terdapat 25 orang responden yang menyaakan struktur organisasi kurang dimana 6 (24 %) orang menyatakan stuktur organisasi kurang dengan pemberdayaan karyawan cukup baik dan 19 (76 %) menyatakan pemberdayaan karyawan kurang.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa struktur organisasi berhubungan positif dengan pemberdayaan karyawan. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan uji t dimana pada *level of significance* 5 % ($\alpha = 0,05$) besarnya *probability value/sig.* (kekuatan koefisien regresi dalam menolak H_0) dari t hitung variabel independen untuk mendukung hipotesis pertama harus lebih kecil dari 0,05 dan besarnya t hitung harus lebih besar dari nilai t tabel.

Berdasarkan komputasi data dengan menggunakan aplikasi SPSS, variabel struktur organisasi mempunyai nilai t hitung sebesar 5,187 dimana nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan (jumlah data - 2) = 83 adalah 1,96 sehingga t hitung lebih besar dari t tabel. Nilai *Probability value / sig.* Variabel struktur organisasi (0,000) juga lebih kecil dari 0,05 dengan arah hubungan struktur organisasi dengan pemberdayaan karyawan yang positif (berdasarkan nilai koefisien regresi = 0,566) maka struktur organisasi berhubungan secara positif dengan pemberdayaan karyawan atau semakin baik struktur organisasi rumah sakit maka pemberdayaan karyawanpun semakin baik pula.

2.2. Hubungan Sistem Organisasi dengan Pemberdayaan Karyawan

Persepsi karyawan ruang rawat inap RSUD type C se Kabupaten Semarang terhadap pemberdayaan karyawan menurut sistem organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14. Pemberdayaan Karyawan menurut Sistem Organisasi

Sistem Organisasi	Pemberdayaan Karyawan					
	Cukup		Kurang		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Baik	10	38,5	16	61,5	26	100
Cukup	18	40	27	60	45	100
Kurang	3	21,4	11	78,6	14	100
Total	31	36,5	54	63,5	85	100

Sumber : Data Penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.14. di atas terlihat bahwa dari 26 responden yang menyatakan sistem organisasi baik, 10 (38,5 %) responden menyatakan

pemberdayaan karyawannya cukup dan 16 (61,5 %) menyatakan kurang; dari 45 karyawan yang mempersepsikan sistem organisasi cukup baik menyatakan pemberdayaan karyawannya juga cukup sejumlah 18 orang (40 %) dan menyatakan pemberdayaan karyawannya kurang sejumlah 27 orang (60 %), disamping itu terdapat 14 karyawan yang menyatakan sistem organisasi kurang , terdapat 3 (21,4 %) karyawan mempersepsikan pemberdayaan karyawan cukup baik dan 11 (78,6 %) menyatakan pemberdayaan karyawan kurang.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa semakin baik sistem organisasi maka pemberdayaan karyawanpun akan semakin baik pula.

Berdasarkan komputasi data dengan menggunakan aplikasi SPSS, variabel sistem organisasi mempunyai nilai t hitung sebesar 3,157 dimana nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan (jumlah data - 2) = 83 adalah 1,96 sehingga t hitung lebih besar dari t tabel. Nilai *Probability value / sig.* Variabel sistem organisasi (0,002) juga lebih kecil dari 0,05 dengan arah hubungan sistem organisasi dengan pemberdayaan karyawan yang positif (berdasarkan nilai koefisien regresi = 0,271) maka terdapat hubungan yang positif antara sistem organisasi dengan pemberdayaan karyawan atau semakin baik sistem organisasi rumah sakit mengakibatkan baiknya pemberdayaan karyawan .

2.3. Hubungan Budaya Pemberdayaan dengan Pemberdayaan Karyawan

Persepsi karyawan ruang rawat inap RSUD type C se Kabupaten Semarang terhadap pemberdayaan karyawan menurut budaya pemberdayaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15. Pemberdayaan Karyawan menurut Budaya Pemberdayaan

Budaya Pemberdayaan	Pemberdayaan Karyawan					
	Cukup		Kurang		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Cukup	24	41,4	34	58,6	58	100
Kurang	7	25,9	20	74,1	27	100
Total	31	36,5	54	63,5	85	100

Sumber : Data Penelitian yang diolah,2002.

Dari tabel 4.15. di atas terlihat bahwa dari 58 karyawan yang mempersepsikan budaya pemberdayaan karyawan cukup baik , 24 orang (41,4 %) menyatakan pemberdayaan karyawannya juga cukup baik dan 34 orang (58,6 %) mempersepsikan budaya pemberdayaan kurang , disamping itu terdapat 27 karyawan yang menyatakan budaya pemberdayaan kurang , terdapat 7 (25,9 %) karyawan mempersepsikan pemberdayaan karyawan cukup baik dan 20 (74,1 %) menyatakan pemberdayaan karyawan kurang.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa semakin baik penerapan budaya pemberdayaan maka pemberdayaan karyawanpun akan semakin baik pula.

Berdasarkan komputasi data dengan menggunakan aplikasi SPSS, variabel budaya pemberdayaan mempunyai nilai t hitung sebesar 1,390 dimana nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan (jumlah data - 2) = 83 adalah

1,96 sehingga t hitung lebih kecil dari t tabel. Nilai *Probability value / sig.* Variabel budaya pemberdayaan (0,168) juga lebih besar dari 0,05 maka tidak ada hubungan antara budaya pemberdayaan dengan pemberdayaan karyawan.

2.4. Hubungan Tim Kerja dengan Pemberdayaan Karyawan.

Persepsi karyawan ruang rawat inap RSUD type C se Kabupaten Semarang terhadap pemberdayaan karyawan menurut tim kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16. Pemberdayaan Karyawan menurut Tim Kerja

Tim Kerja	Pemberdayaan Karyawan					
	Cukup		Kurang		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Baik	2	66,7	1	33,3	3	100
Cukup	23	66,2	45	66,2	68	100
Kurang	6	42,9	8	57,1	14	100
Total	31	36,5	54	63,5	85	100

Sumber : Data Penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.16. di atas terlihat bahwa terdapat 3 orang menyatakan tim kerja baik dengan 2 (66,7 %) responden menyatakan pemberdayaan karyawan cukup dan 1 (33,3 %) responden menyatakan pemberdayaan kurang, dari 68 karyawan yang mempersepsikan tim kerja yang dirasakan cukup baik , 23 orang (66,2 %) menyatakan pemberdayaan karyawannya juga cukup baik, disamping itu dari 14 karyawan yang menyatakan tim kerja kurang, terdapat 6 (42,9 %) karyawan mempersepsikan pemberdayaan karyawan cukup baik dan 8 (57,1 %) menyatakan pemberdayaan karyawan kurang.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier, didapatkan tidak ada hubungan antara tim kerja dengan pemberdayaan karyawan, hal ini terlihat pada angka probabilitas (*sig.* = 0,416) lebih besar dari 0,05 sementara itu nilai *t* hitung sebesar 0,818 dimana nilai *t* tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan (jumlah data - 2) = 83 adalah 1,96 sehingga *t* hitung lebih kecil dari *t* tabel.

2.5. Hubungan Kepemimpinan dengan Pemberdayaan Karyawan.

Persepsi karyawan ruang rawat inap RSUD type C se Kabupaten Semarang terhadap pemberdayaan karyawan menurut kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.17. Pemberdayaan Karyawan menurut Kepemimpinan

Kepemimpinan	Pemberdayaan Karyawan					
	Cukup		Kurang		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Cukup	15	57,7	11	42,3	26	100
Kurang	16	27,1	43	72,9	59	100
Total	31	36,5	54	63,5	85	100

Sumber : Data Penelitian yang diolah, 2002.

Dari tabel 4.17. di atas terlihat bahwa terdapat karyawan 26 karyawan yang menyatakan kepemimpinan cukup baik, 15 (57,7 %) menyatakan pemberdayaan karyawan cukup dan 11 orang (42,3 %) menyatakan pemberdayaan karyawannya kurang, sementara dari 59 orang yang menyatakan kepemimpinan kurang, 16 orang (27,1 %) menyatakan pemberdayaan karyawannya cukup baik dan 43 orang (72,9 %) menyatakan pemberdayaan karyawannya kurang.

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa semakin baik kepemimpinan maka pemberdayaan karyawanpun akan semakin baik pula.

Berdasarkan komputasi data dengan menggunakan aplikasi SPSS, variabel kepemimpinan mempunyai nilai t hitung sebesar 7,882 ,nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan (jumlah data - 2) = 83 adalah 1,96 sehingga t hitung lebih besar dari t tabel. Nilai *Probability value / sig.* Variabel kepemimpinan (0,000) juga lebih kecil dari 0,05 dengan arah hubungan kepemimpinan dengan pemberdayaan karyawan yang positif (berdasarkan nilai koefisien regresi = 0,862), sehingga terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan pemberdayaan karyawan atau semakin baik kepemimpinan maka pemberdayaan karyawannya pun semakin baik pula.

2.6. Hubungan Kemampuan Karyawan dengan Pemberdayaan Karyawan.

Persepsi karyawan ruang rawat inap RSUD type C se Kabupaten Semarang terhadap pemberdayaan karyawan menurut kemampuan karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18. Pemberdayaan Karyawan menurut Kemampuan Karyawan

Kemampuan Karyawan	Pemberdayaan Karyawan					
	Cukup		Kurang		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Baik	20	54,1	17	45,9	37	100
Cukup	11	23,4	36	76,6	47	100
Kurang	-	-	1	100	1	100
Total	31	36,5	54	63,5	85	100

Sumber : Data Penelitian yang diolah.

Dari tabel 4.18. di atas terlihat 37 karyawan yang mempersepsikan kemampuan karyawan baik, 20 orang (54,1 %) menyatakan pemberdayaan karyawannya cukup dan 17 orang (45,9 %) menyatakan pemberdayaan karyawan kurang, disamping itu dari 47 karyawan yang menyatakan kemampuan karyawan cukup baik, terdapat 11 (23,4 %) karyawan mempersepsikan pemberdayaan karyawannya cukup baik dan 36 orang (76,6 %) karyawan menyatakan pemberdayaan karyawannya kurang serta terdapat 1 orang yang menyatakan kemampuan karyawannya kurang dengan pemberdayaan karyawan yang kurang pula.

Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa semakin baik kemampuan karyawan maka pemberdayaan karyawannya pun akan semakin baik pula.

Berdasarkan komputasi data dengan menggunakan aplikasi SPSS, variabel kemampuan karyawan mempunyai nilai t hitung sebesar 4,828 dimana nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan (jumlah data - 2) = 83 adalah 1,96 sehingga t hitung lebih besar dari t tabel. Nilai *Probability value / sig.* Variabel kemampuan karyawan (0,000) juga lebih kecil dari 0,05 dengan arah hubungan kemampuan karyawan dengan pemberdayaan karyawan yang positif (berdasarkan nilai koefisien regresi = 0,265) maka ada hubungan yang positif antara kemampuan karyawan dengan pemberdayaan karyawan atau baiknya kemampuan karyawan mengakibatkan baiknya pemberdayaan karyawan.

- b. Nilai koefisien regresi X_3 sebesar 0,273 menunjukkan bahwa variabel budaya pemberdayaan mempunyai hubungan yang positif terhadap pemberdayaan karyawan, dimana pengaruh positif tersebut sebesar 0,273. Jadi meningkatnya budaya pemberdayaan akan diiringi oleh meningkatnya pemberdayaan karyawan.
- c. Nilai koefisien regresi X_5 sebesar 0,660 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap pemberdayaan karyawan, dimana pengaruh positif tersebut sebesar 0,660. Jadi meningkatnya kepemimpinan akan diiringi oleh meningkatnya pemberdayaan karyawan.
- d. Nilai koefisien regresi X_6 sebesar 0,187 menunjukkan bahwa variabel kemampuan karyawan mempunyai hubungan yang positif terhadap pemberdayaan karyawan, dimana pengaruh positif tersebut sebesar 0,187. Jadi meningkatnya kemampuan karyawan akan diiringi oleh meningkatnya pemberdayaan karyawan.
- e. Koefisien determinasi (Adjusted R^2) sebesar 0,566 mengandung makna bahwa perubahan atau variasi pemberdayaan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel struktur organisasi, budaya pemberdayaan, kepemimpinan dan kemampuan karyawan sebesar 56,6 %, sedangkan 43,4 % - nya dijelaskan oleh faktor – faktor lain di luar model regresi.

Hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa secara bersama – sama, struktur organisasi, sistem

organisasi, budaya pemberdayaan, tim kerja, kepemimpinan dan kemampuan karyawan berhubungan positif dengan pemberdayaan karyawan.

Pengujian hipotesis ketujuh dilakukan dengan menggunakan uji F (F_{test}), dimana pada *level of significance* 5 % ($\alpha = 0,05$) besarnya *probability value/sig.* F hitung untuk mendukung hipotesis ketujuh harus lebih kecil dari 0,05 dan besarnya F hitung harus lebih besar dari nilai F tabel.

Berdasarkan komputasi data dengan menggunakan aplikasi statistik SPSS, besaran F hitung adalah 28,336 dengan nilai *sig.* 0.000 (rumus 4.1.). *Rule of Thumb* menyatakan bahwa apabila nilai F hitung lebih besar dari 4 maka variabel – variabel independen secara simultan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini didukung oleh perbandingan antara F hitung dengan F tabel dimana pada $\alpha = 0,05$, dengan derajat kebebasan = 83, nilai F tabel adalah 2,72, sehingga F hitung lebih besar dari F tabel dan besaran *sig.* jauh di bawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang secara simultan berhubungan dengan pemberdayaan karyawan adalah struktur organisasi, budaya pemberdayaan, kepemimpinan dan kemampuan karyawan.

C. Hasil *Focus Group Discussion* (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) dilakukan di RSUD Ungaran pada tanggal 4 Nopember 2002 dengan dihadiri oleh 4 orang Kepala ruang rawat inap RSUD Ungaran dan 4 Orang Kepala ruang rawat inap RSUD Ambarawa serta 1 orang Kepala Seksi Keperawatan RSUD Ungaran dan 1 orang Kepala Seksi Keperawatan RSUD Ambarawa. Adapun hasil FGD adalah sebagai berikut :

1. Dari 10 orang responden, 8 orang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan di rumah sakit pada umumnya dan di ruang rawat inap pada khususnya belum berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal terlihat pada :
 - a. Dalam menghadapi permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaannya , karyawan diberi keleluasaan dan kebebasan penuh asalkan sesuai dengan prosedur tetap dan profesinya (fungsional). Adapun permasalahan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang bersifat non fungsional (contohnya kebijakan rumah sakit) maka harus sesuai dengan prosedur yaitu karyawan menyerahkan permasalahan tersebut pada pimpinan rumah sakit.
 - b. Karyawan ruang rawat inap dalam bekerja tidak berdasarkan pada perencanaan yang dibuat secara individu namun sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama antara karyawan ruang rawat inap dan kepala ruang, sehingga dalam bekerja karyawan berdasarkan jadwal ruangan dan prosedur tetap.
 - c. Dalam meningkatkan profesionalismenya, karyawan ruang rawat inap diberi keleluasaan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi asalkan dilakukan diluar jam kerja dan dengan biaya sendiri. Sementara itu belum pernah ada pelatihan yang diberikan rumah sakit untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilan.

- d. Karyawan tidak berwenang untuk menafsirkan kebijakan rumah sakit atau manajemen. Peraturan / Kebijakan harus dipatuhi, apabila dilanggar maka akan dikenakan sanksi.
 - e. Kebebasan karyawan dalam pengambilan keputusan hanya pada hal – hal yang bersifat teknis pelayanan sesuai dengan profesi dan prosedur tetap. Selebihnya, pengambilan keputusan berada di pimpinan atau manajerial.
 - f. Segala sesuatu permasalahan yang terjadi di ruang rawat inap, selalu didiskusikan oleh karyawan ruang rawat inap dan kepala ruang untuk selanjutnya dicari solusi pemecahan masalah dan diterapkan dengan menjunjung tinggi komitmen.
2. Dari 10 orang responden, 7 orang menyatakan bahwa struktur organisasi khususnya alur birokrasi yang berlaku di rumah sakit belum dapat menunjang proses pemberdayaan karyawan, hal ini terlihat dengan :
- a. Komunikasi dua arah baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antar karyawan belum dapat berlangsung dengan baik. kondisi yang ada saat ini adalah komunikasi dua arah hanya dapat dilakukan antar karyawan sementara untuk komunikasi dua arah antara pimpinan dengan bawahan tidak dapat berjalan dengan baik.
 - b. Koordinasi antara karyawan dengan kepala ruang sudah berjalan dengan baik dan menjadi hal yang dilakukan sehari – hari, namun koordinasi antara pimpinan (khususnya Direktur, Kepala Instalasi Rawat Inap dan Kepala Seksi Keperawatan) terhadap karyawan belum

- berjalan dengan baik. Adapun harapan dari responden adalah koordinasi dapat berlangsung antara pimpinan dan bawahan dengan menerapkan asas kemitraan.
- c. Pengambilan keputusan hanya boleh dilakukan karyawan sebatas profesinya sebagai perawat / bidan, pengambilan keputusan manajerial dilakukan oleh manajemen / pimpinan secara berjenjang sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
 - d. Kerja sama diberlakukan pada seluruh karyawan ruang rawat inap sehingga proses kerja sama hanya efektif pada karyawan ruang rawat inap dan kepala ruang rawat inap.
3. Dari 10 orang responden, 9 orang menyatakan bahwa sistem organisasi yang berlaku di rumah sakit sudah cukup menunjang proses pemberdayaan karyawan di rumah sakit. Hal ini sudah sesuai pula dengan keinginan karyawan tentang :
- a. Sistem insentif yang diberlakukan berdasarkan kinerja / prestasi kerja karyawan, di kelola oleh tim insentif rumah sakit dan ditentukan bersama – sama, sehingga sistem insentif sudah dapat memuaskan karyawan.
 - b. Kepala rang rawat inap secara rutin menilai kinerja karyawan ruang rawat inap yaitu minimal sebulan sekali dengan menggunakan buku kinerja karyawan. Sementara Kepala ruang rawat inap juga dinilai kinerjanya oleh pimpinan di atasnya.
 - c. Pengembangan karier karyawan berdasarkan prestasi.

- d. Rumah sakit tidak memiliki kebijakan tentang tugas belajar bagi karyawannya dan pelatihan baik yang bersifat medis maupun manajemen.
4. Dari 10 responden, 7 orang menyatakan bahwa budaya organisasi yang berlaku di rumah sakit belum menunjang proses pemberdayaan karyawan, hal ini tercermin pada :
- a. Bekerja dengan penuh kreativitas dan inovatif masih belum diterapkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, karena selama ini karyawan bekerja secara monoton sesuai dengan prosedur tetap sehingga tidak ada keinginan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan diluar prosedur tetap.
 - b. Pendelegasian wewenang belum pernah dilakukan oleh kepala ruang rawat inap kepada karyawannya demikian juga kepala ruang rawat inap belum pernah mendapatkan pendelegasian wewenang dari atasan. Yang dirasakan bahwa mereka hanya bekerja sesuai dengan profesi dan tanggung jawabnya sebagai perawat / bidan.
 - c. Budaya organisasi diciptakan bersama – sama oleh karyawan ruang rawat inap dan mereka komitmen dengan hasil penetapan budaya organisasi. Budaya itu antara lain : bekerja dengan penuh tanggung jawab, mengutamakan pelanggan, tersenyum untuk pelanggan, gotong royong , disiplin dan profesional.

5. Dari 10 responden, seluruhnya menyatakan bahwa tim kerja yang ada di ruang rawat inap belum sepenuhnya menunjang proses pemberdayaan karyawan, hal ini terlihat pada :
 - a. Tim kerja yang terbentuk seperti Gugus Kendali Mutu (GKM) sudah lama tidak aktif sehingga tidak ada lagi tim kerja di ruang rawat inap.
 - b. Seluruh karyawan di ruang rawat inap harus bekerja sama dalam menjalankan tugas sehingga tanpa disadari sudah membentuk tim kerja informal. Tim kerja ini tanpa struktur organisasi dan tanpa pertanggung jawaban sebagaimana tim kerja GKM.
6. Dari 10 responden, 8 orang menyatakan bahwa kepemimpinan yang ada di rumah sakit kurang menunjang proses pemberdayaan karyawan. Hal ini terlihat pada :
 - a. Pimpinan dalam memberikan penghargaan dan imbalan belum sesuai dengan kinerja karyawan.
 - b. Dalam bekerja kejujuran dan keterbukaan belum terlihat sebagai suatu hal yang harus dilakukan karyawan dan pimpinan khususnya masalah keuangan dan promosi jabatan struktural.
 - c. Koordinasi dan komunikasi hanya berlangsung baik antara karyawan ruang rawat inap dan kepala ruang rawat inap, pimpinan diatas kepala ruang rawat inap, masih mengambil jarak dengan karyawan.
 - d. Pendelegasian wewenang dari pimpinan belum terlihat dengan nyata.

7. Dari 10 orang responden, 7 orang menyatakan bahwa kemampuan karyawan sudah cukup mampu menunjang proses pemberdayaan karyawan. Hal ini terlihat pada :
- a. Karyawan sudah mampu menyelesaikan masalah sehubungan dengan profesi dan pekerjaannya. Setiap permasalahan yang berhubungan dengan pelanggan dan pekerjaan selalu diselesaikan bersama rekan sekerja dan kepala ruang rawat inap.
 - b. Dalam menyelesaikan masalah , karyawan ruang rawat inap sudah terbiasa dengan menggunakan siklus pemecahan masalah (siklus *PDCA*) dengan menggunakan alat manajemen mutu karena pernah menjadi anggota tim GKM.
 - c. Karyawan mampu menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepala ruang inap dengan baik misalnya : pembuatan jadwal dinas keperawatan, pembuatan prosedur tetap dan lain – lain.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Pemberdayaan Karyawan Ruang Rawat Inap RSU type C se Kabupaten Semarang

Mulyadi (1998) berpendapat bahwa pemberdayaan berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Aileen Mitchell Stewart (2002) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah membuat orang mampu untuk melakukan sesuatu dalam pekerjaannya melalui pemberian kebebasan untuk menafsirkan kebijakan atau keputusan dan cara – cara yang dianggap terbaik dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dan *FGD* diperoleh hasil bahwa pemberdayaan karyawan ruang rawat inap di RSU type C se Kabupaten Semarang masih belum dilaksanakan dengan baik. Pemberdayaan karyawan baru dilaksanakan sebatas pada apa yang dikerjakan karyawan sesuai dengan profesinya dengan batasan wewenang tidak menyimpang dari prosedur tetap, komitmen karyawan ruang rawat inap dan kode etik profesi sehingga karyawan tidak pernah merencanakan kegiatan, melaksanakan apa yang sudah direncanakan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatannya. Karyawan hanya bekerja sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan oleh pimpinan.

Karyawan ruang rawat inap belum pernah diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya melakukan pekerjaan melalui pemberian kebebasan dalam menafsirkan kebijakan atau keputusan dan cara – cara yang dianggap terbaik dalam menyelesaikan tugas. Sebagai contoh, karyawan ruang rawat inap tidak dapat menolak penitipan pasien dari ruang lain karena prosedur tetap penitipan pasien rawat inap tidak menjelaskan syarat – syarat pasien dapat di titipkan pada ruang lain sehingga seringkali terjadi perselisihan paham karyawan antar ruang.

Karyawan ruang rawat inap, tidak dapat segera menyelesaikan permasalahan saat melayani pasien, yang berhubungan dengan kebijakan rumah sakit dan pengambilan keputusan yang tidak berhubungan dengan profesi karena harus melapor dan menunggu keputusan pimpinan, hal ini yang membuat karyawan merasa tidak diberi wewenang lebih dari rutinitas pekerjaan.

Untuk itulah diperlukan perbaikan dan penambahan prosedur tetap pelayanan pasien di ruang rawat inap sesuai dengan perkembangan permasalahan yang dihadapi atas prosedur tetap yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembuatan prosedur tetap ini sebaiknya melibatkan seluruh karyawan yang terlibat dalam pelayanan pasien di ruang rawat inap dan selalu dilakukan revisi dan penambahan sesuai dengan tuntutan kerja karyawan.

Sehubungan hal tersebut, perlu di ciptakan suatu iklim atau lingkungan kerja yang dapat memberi kesempatan kepada karyawan untuk melaksanakan pemberdayaan karyawan dengan merencanakan kegiatan,

melaksanakan rencana dan mengendalikan pelaksanaan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dengan penuh kreativitas, inovasi dan tanggung jawab.

Dalam melaksanakan pemberdayaan karyawan diperlukan komitmen yang tinggi antara karyawan dan pimpinan sehingga pemberdayaan karyawan bukan lagi merupakan kesepakatan yang tertuang dalam misi organisasi namun dapat diwujudkan dalam bentuk nyata.

Pemberdayaan karyawan akan berlangsung dengan baik apabila ditunjang oleh struktur organisasi yang menunjang pelaksanaan pemberdayaan karyawan, sistem organisasi yang menunjang pelaksanaan pemberdayaan karyawan, budaya pemberdayaan yang menunjang pelaksanaan pemberdayaan karyawan, tim kerja yang menunjang pelaksanaan pemberdayaan karyawan, kepemimpinan yang menunjang pelaksanaan pemberdayaan karyawan dan kemampuan karyawan yang menunjang pelaksanaan pemberdayaan karyawan.

Disamping itu, diperlukan pemenuhan penunjang kerja atau infrastruktur teknologi untuk memuaskan kerja karyawan serta perlu adanya peningkatan kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan pemberian pelatihan dan pendidikan.

Dengan demikian, diharapkan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan yang puas akan meningkatkan loyalitas/retensi karyawan terhadap rumah sakit sehingga akhirnya akan meningkatkan produktifits dan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingka produktivitas dan kinerja yang tinggi akan mengakibatkan proses pemberian pelayanan terhadap pasien akan meningkat pula, demikian pula sebaliknya.

Pelayanan yang baik terhadap pasien selain akan membuat pelayanan rumah sakit yang handal juga akan memuaskan pelanggan. Pelanggan yang puas akan meningkatkan loyalitas / retensi pelanggan terhadap rumah sakit selain itu rumah sakit juga dapat menguasai pangsa pasar , dengan demikian akan meningkatkan pemasukan / laba rumah sakit. Dengan mendapatkan laba yang banyak maka sumber dana rumah sakit untuk meningkatkan sumber daya manusia dan perbaikan pada proses pelayanan akan semakin meningkat pula. Apabila hal ini dapat dikerjakan terus menerus, maka visi dan misi organisasi akan tercapai.

Untuk itulah, pemberdayaan karyawan sangatlah penting untuk dilaksanakan, karena pemberdayaan karyawan menjadikan karyawan bebas melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewenangan yang diberikan, dengan penuh tanggung jawab, kreatif dan inovatif.

B. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pemberdayaan Karyawan

Birokrasi sering mempersulit, padahal seharusnya mempermudah. Tanpa birokrasi sama sekali bukan berarti tanpa tatanan. Birokrasi semestinya lebih banyak menitik beratkan pada bermuaranya tanggung jawab terakhir pada pimpinan tertinggi, peranannya sebagai wasit dan fasilitator. Dalam kenyataannya birokrasi cenderung berupa pemusatan *power* dengan ciri – ciri otoritatif, instruktif, *decisive* dan intervensif. Cepatnya laju perkembangan teknologi menuntut pengambilan keputusan secara cepat di setiap lini. Hal ini hanya dimungkinkan apabila ada pemberdayaan karyawan. Struktur organisasi yang

tertata baik dengan alur birokrasi yang baik akan menunjang keberhasilan pemberdayaan karyawan.

Melihat hal tersebut maka alur birokrasi dalam struktur organisasi RSUD type C se Kabupaten Semarang sekalipun berjenjang namun dalam pengambilan keputusan untuk mengatasi masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan melaksanakan pendelegasian wewenang dari kepala ruang rawat inap, karyawan tidak mengalami hambatan birokrasi sehingga dapat mensukseskan pemberdayaan karyawan. Karyawanpun oleh kepala ruang rawat inap dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi ruang rawat inap (teknis medis / fungsional).

Sementara itu, alur birokrasi sangat membatasi hubungan komunikasi, koordinasi dan kerja sama antara karyawan dengan Direktur, kepala instalasi rawat inap dan kepala seksi keperawatan. Karyawanpun kesulitan mengambil keputusan yang berhubungan dengan kebijakan dan peraturan rumah sakit, dimana harus dilakukan secara berjenjang sesuai dengan struktur organisasi rumah sakit.

Sebagaimana hasil *FGD* yang menyatakan bahwa dalam pemberdayaan karyawan, tanggung jawab dan keputusan sepenuhnya diberikan kepada karyawan asalkan dilaksanakan sesuai dengan prosedur tetap yang telah ditetapkan bersama serta sesuai dengan standar profesinya sebagai tenaga kesehatan. Sehingga sekalipun struktur organisasi berjenjang namun dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan di ruang rawat inap hanya berhubungan langsung dengan kepala ruang rawat inap.

Untuk itulah diperlukan adanya tim kerja formal, yang dapat menjadi wadah pemberdayaan karyawan dimana dalam tim kerja karyawan diberi kebebasan untuk merencanakan, melaksanakan rencana dan mengendalikan pelaksanaan. Tim diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan karena anggota tim memiliki wewenang serta pengawasan lebih besar terhadap proses kerja sehingga dapat meningkatkan tanggung jawab individu dan kompetensi individu terhadap kualitas pelayanan. Hal ini sebagaimana pendapat Ken Blanchard (1998) bahwa tim dapat menggantikan hirarki.

Hal tersebut sependapat dengan Sarah Cook & Steve Macaulay (1997) yang berpendapat bahwa *Empowerment* akan berhasil apabila terdapat perubahan di dalam struktur organisasi, sehingga para individu menjadi lebih dekat kepada titik keputusan dan birokrasi dapat dibuang melalui rantai pengawasan yang lebih kecil. Sarah Cook & Steve Macaulay (1997) berpendapat bahwa Komunikasi dan keterlibatan adalah hal yang pokok dalam pemberdayaan karyawan. Semakin baik kualitas informasi yang diterima seseorang, akan semakin baik kinerja seseorang di tempat kerja. Dengan cara melibatkan karyawan di dalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap, maka organisasi dapat mendorong terjadinya *empowerment*.

Mulyadi (1998) berpendapat bahwa satu aspek organisasi yang paling merusak pemberdayaan adalah berjenjangnya tingkat manajerial. Setiap tingkat manajerial diharuskan mereview, memantau dan menyetujui pekerjaan tingkat manajerial di bawahnya karena organisasi dibangun berdasarkan anggapan bahwa

karyawan yang berada dalam tingkat lebih rendah harus diawasi dan diverifikasi secara cermat untuk menyakinkan kualitas dan untuk menghindari kesalahan.

Sebagaimana pendapat Cynthia D Scoot & Dennis T Jaffe (1993) bahwa organisasi yang ber-pemberdayaan karyawan tampak lebih mirip sebuah lingkaran atau sebuah jaringan dimana didalamnya dapat terjalin kerja sama, koordinasi dan komunikasi yang saling terikat dalam satu lingkaran.

Menurut Handi Irawan (2002) Perusahaan / organisasi yang memperhatikan kepuasan pelanggan adalah perusahaan / organisasi yang akan memilih struktur yang lebih *flat* dengan jumlah tingkatan yang semakin pendek. Mereka juga akan memilih untuk mengutamakan proses dan bukan departemen yang terkait. Hanya dengan cara inilah, arus komunikasi dan informasi menjadi lancar.

Sehingga secara garis besar apa yang diteliti sesuai dengan pendapat Sarah Cook & Steve Macaulay (2002) bahwa Struktur Organisasi yang memiliki *Empowerment* adalah alur birokrasi yang memperjelas arah dan nilai – nilai organisasi serta menggalakkan karyawan untuk memiliki hal yang sama dengan cara memberikan kontribusi, menyusun dan mempertahankannya ; menghargai komunikasi dua arah yang terbuka dan jujur dan mempraktikkannya secara tetap ; menggalakkan pengetahuan dan mengurangi kesalahan ; menghargai usaha dan prestasi adil, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi ; memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dari kesalahan yang mereka buat dan mendorong mereka untuk berani mengemukakan pendapat ;

mempromosikan manfaat kerja sama dan berbagi tanggung jawab serta menciptakan fokus pelanggan

C. Hubungan Sistem Organisasi dengan Pemberdayaan Karyawan

Di dalam pemberdayaan karyawan, manajer memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan. Manajer yang semula berperan sebagai penganalisis pekerjaan yang perlu dikerjakan oleh karyawan, sebagai pembuat aturan rinci yang harus dipatuhi karyawan, kemudian sebagai pengawas karyawan, diubah menjadi berperan sebagai *coach* karyawan. Sebagai *coach*, manajer bertanggung jawab untuk menjadikan karyawan berdaya di dalam melakukan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan, melalui penyediaan teknologi untuk memperoleh informasi berkualitas, pendidikan dan pelatihan dan dukungan (*support*) dari manajer bagi karyawan. (Mulyadi, 1998)

Untuk mewujudkannya diperlukan adanya sistem organisasi yang mengatur tentang pendidikan dan pelatihan karyawan, pengakuan dan penghargaan serta penilaian dan umpan balik sehingga apabila sistem organisasi tersebut baik maka diharapkan akan meningkatkan pemberdayaan karyawan.

Melihat hal tersebut diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik sistem organisasi mengakibatkan pemberdayaan karyawan makin baik pula demikian juga sebaliknya. Berdasarkan hasil *FGD* terlihat bahwa RSU

type C se Kabupaten Semarang telah memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan, insentif diberlakukan berdasarkan indeks point sesuai dengan kinerja karyawan dan dibentuk panitia khusus untuk menanganinya. Namun demikian, penetapan indeks point tersebut tidak melibatkan seluruh karyawan sehingga banyak karyawan yang kurang puas dengan penetapan indeks point, misalnya karyawan IGD memiliki point lebih tinggi daripada karyawan ruang rawat inap bedah. Menurut pendapat beberapa karyawan, resiko antara karyawan IGD dan ruang rawat inap bedah sama karena di rumah sakit belum memiliki ruang ICU.

Untuk itulah diperlukan adanya perubahan indeks point insentif karyawan dengan melibatkan seluruh karyawan. Pelibatan tersebut dapat menggunakan cara curah pendapat sehingga akan ditemukan satu kebijakan baru tentang insentif yang dapat memuaskan semua pihak.

Sementara dalam hal pendidikan, karena keterbatasan dana / anggaran rumah sakit dan tidak adanya rencana untuk meningkatkan pendidikan karyawan maka jalan keluar yang diambil pihak manajemen rumah sakit adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan dengan menggunakan biaya sendiri asalkan tidak mengganggu jam dinas dan hal ini dimanfaatkan sepenuhnya oleh karyawan yang mampu.

Keterbatasan dana mengakibatkan manajemen rumah sakit tidak merencanakan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan serta kompetensi karyawan , sehingga pelatihan yang sering diikuti oleh karyawan adalah pelatihan yang

diadakan oleh pihak luar misalnya Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah, RSUP dr Kariadi Semarang dan lain – lain. Pelatihan yang pernah diadakan oleh pihak rumah sakit adalah pelatihan manajemen mutu, pelatihan manajemen stratejik dan pelatihan asuhan keperawatan, namun hanya diikuti oleh sebagian karyawan.

Untuk peningkatan pengetahuan , ketrampilan dan kompetensi karyawan dapat dilakukan oleh pihak rumah sakit dengan menggunakan metode *in the job training* atau desiminasi pengetahuan dari karyawan yang telah dilatih kepada karyawan yang belum dilatih.

Penilaian dan umpan balik, telah dilakukan oleh kepala ruang rawat inap sebulan sekali dan apabila ada masalah tentang kinerja karyawan maka segera diambil tindakan, namun pimpinan lain tidak pernah memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan secara rutin dan pimpinan tidak pernah memberikan umpan balik terhadap hasil kerja karyawan berdasarkan penilaian kepala ruang rawat inap.

Penilaian dan umpan balik yang dilakukan oleh pimpinan perlu dilakukan karena hal ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penilaian dan umpan balik ini dapat dilakukan dengan melakukan supervisi atau penyeliaan yang dilakukan tidak saja oleh kepala ruang rawat inap namun juga oleh pimpinan yang lain dan tim kerja. Untuk melakukan supervisi diperlukan form supervisi, jadwal supervisi dan tindak lanjut dari hasil supervisi, serta diperlukan adanya rapat rutin bulanan di ruang rawat inap yang diikuti oleh pimpinan.

Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1995) menyatakan bahwa usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan melatih penyelia dan karyawan

mengenai bagaimana caranya melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab, komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh pimpinan kepada karyawan dan penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka pada organisasi.

Sementara Aileen Mitchell Stewart (2002) berpendapat bahwa karyawan perlu mengerti mengapa dan apa-nya jika mereka harus mengambil keputusan yang baik. Hal ini menuntut pendidikan dan pelatihan sementara pemberdayaan yang sejati menuntut karyawan agar dapat mengambil keputusan secara mandiri, yang mungkin dapat beraneka ragam tergantung pada keadaan.

Hal ini sependapat dengan Sarah Cook & Steve macaulay, (1997) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan dalam suatu organisasi membutuhkan sistem organisasi yang memadai untuk menunjang perubahan yang terjadi, antara lain Penghargaan dan pengakuan, Penilaian dan umpan balik, Pelatihan dan pengembangan.

D. Hubungan Budaya Pemberdayaan dengan Pemberdayaan Karyawan

Budaya organisasi adalah sekumpulan norma – norma tingkah laku atau corak / warna serta nilai – nilai yang ada di dalam suatu organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi tersebut.

Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap karyawan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi, budaya juga mempengaruhi suksesnya pemberdayaan karyawan.

Charles Hampden – Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi tersebut.

Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi dan kuat pemahaman karyawan tentang budaya organisasi maka akan semakin mudah bagi pimpinan untuk memberdayakan karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil *FGD* menyatakan bahwa budaya organisasi yang berkembang dan tumbuh di *RSU type C* se Kabupaten Semarang belum sepenuhnya dapat menunjang pemberdayaan karyawan, antara lain karena bekerja dengan penuh kreativitas dan inovatif masih belum diterapkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, karena selama ini karyawan bekerja secara monoton sesuai dengan prosedur tetap sehingga tidak ada keinginan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan diluar prosedur tetap; Pendelegasian wewenang belum pernah dilakukan oleh kepala ruang rawat inap kepada karyawannya demikian juga kepala ruang rawat inap belum pernah mendapatkan pendelegasian wewenang dari atasan. Yang dirasakan bahwa mereka hanya bekerja sesuai dengan profesi dan tanggung jawabnya sebagai perawat / bidan. Budaya organisasi diciptakan bersama – sama oleh karyawan ruang rawat inap dan mereka komitmen dengan hasil penetapan budaya organisasi. Budaya itu antara lain : bekerja dengan penuh tanggung jawab, mengutamakan pelanggan, tersenyum untuk pelanggan, gotong royong , disiplin dan bekerja secara profesional.

Budaya organisasi yang berkembang di rumah sakit belum mendukung pelaksanaan pemberdayaan karyawan ruang rawat inap. Budaya kerja yang tercermin di rumah sakit belum mengarah pada budaya yang diharapkan untuk mempermudah pelaksanaan pemberdayaan karyawan. Untuk itu perlu adanya pertemuan khusus yang membahas tentang budaya organisasi yang dapat menunjang pemberdayaan karyawan. Pembentukan budaya ini melibatkan seluruh karyawan dengan metode curah pendapat dan seluruh karyawan harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap budaya baru yang terbentuk.

Memberdayakan orang lain pada hakikatnya merupakan perubahan budaya. Pemberdayaan tidak akan jalan jika seluruh budaya organisasi tidak berubah secara mendasar. Sedikit saja budaya yang mampu mendukung beberapa jenis perubahan dalam sikap dan praktek yang amat diperlukan bagi pemberdayaan yang efektif. Di samping perubahan budaya, banyak organisasi memerlukan perubahan iklim juga. Iklim yang buruk dapat merusak proses pemberdayaan sebelum sempat berkembang. (Aileen Mitchell Stewart, 2002)

Sarah Cook & Steve Macaulay (1997) berpendapat bahwa Kultur (Budaya) adalah salah satu wadah di mana karyawan akan dipercaya untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka dan mencari kesempatan untuk mempraktekkan *empowerment*, meliputi budaya yang berisi *Authority* (Wewenang), *Confidence and Competence* (Rasa percaya diri dan kemampuan), *Trust* (Keyakinan), *Opportunities* (kesempatan), *Responsibility* (Tanggung jawab) dan *Support* (Dukungan).

E. Hubungan Tim Kerja dengan Pemberdayaan Karyawan

Tim yang diberdayakan dapat berbuat lebih banyak dari pada perorangan yang diberdayakan, hal ini karena dalam tim kerja akan tercipta kerja sama antara individu sehingga semua permasalahan, beban dan tanggung jawab dapat menjadi tanggung jawab bersama. Dengan adanya tim kerja yang efektif diharapkan akan meningkatkan pemberdayaan karyawan.

Tim kerja yang efektif akan terwujud apabila merupakan kumpulan orang yang membutuhkan komunikasi yang efektif, mendengarkan aktif, menyelesaikan konflik dan menjaga motivasi diantara semua anggota tim (Richard Y. Chang, 1999).

Berdasarkan hasil *FGD* diketahui bahwa *RSU type C* se Kabupaten Semarang tidak memiliki tim kerja yang formal, namun demikian di ruang rawat inap, seluruh karyawan merasakan bahwa mereka sudah bekerja secara tim dan tim kerja ruang rawat inap terbentuk berdasarkan komitmen seluruh karyawan untuk menggantikan Gugus Kendali Mutu (*GKM*) yang sudah tidak aktif lagi sejak tahun 2000. misalnya tim kerja ruang rawat inap rajawali *RSUD Ungaran* Kabupaten Semarang .

Tim kerja tidak berhubungan dengan pemberdayaan karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa sebab, diantaranya adalah :

- a. Karyawan ruang rawat inap dalam menerima pendelegasian wewenang baik dari kepala ruang rawat inap maupun dari kepala instalasi rawat inap, dilakukan sebagai individu karena pendelegasian wewenang itu sebatas pada profesi dan prosedur tetap yang berhubungan dengan pekerjaan dan

tanggung jawab karyawan, misalnya karyawan ruang rawat inap diberi wewenang untuk menolak pasien dari ruang rawat inap lain yang hendak dititipkan apabila tidak sesuai dengan prosedur tetap penitipan pasien.

- b. Karyawan ruang rawat inap berpendapat bahwa mereka dapat menyelesaikan masalah dan tanggung jawab pekerjaannya tanpa harus terlibat dalam sebuah tim, karena permasalahan yang dihadapi adalah masalah individu (masalah sederhana) bukan masalah tim kerja ruang rawat inap (masalah kompleks).
- c. Tim kerja yang terbentuk adalah tim kerja informal berdasarkan kebiasaan bekerja sama antara sesama karyawan dan komitmen karyawan. Sehingga penilaian karyawan akan tim kerja masih sebatas pada berkumpulnya seluruh karyawan ruang rawat inap dibawah pimpinan kepala ruang rawat inap.
- d. Tim kerja yang ada di ruang rawat inap bukan merupakan tempat tumbuhnya pelimpahan wewenang antara pimpinan dan karyawan.

Menurut Cynthia S Scott dan Dennis T Jaffe (1993) hal – hal yang perlu dibagi di dalam tim yang ber *empowerment* adalah : Kepemilikan, tanggung jawab, otoritas, kekuasaan, imbalan dan energi.

Hasil penelitian sependapat dengan Sarah Cook & Steve Macaulay (1997) yang menyatakan bahwa *Empowerment* membutuhkan dukungan kerja tim, namun demikian *Empowerment* dapat terjadi tanpa adanya kerja tim, meskipun tim – tim tersebut sering kali dapat memberikan suatu lingkungan yang bersifat mendukung bagi individu dan akan memberikan hasil yang lebih kuat / besar.

F. Hubungan Kepemimpinan dengan Pemberdayaan Karyawan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan karyawan, membangkitkan semangat atau motivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Semakin baik kepemimpinan maka akan mensukseskan pelaksanaan pemberdayaan karyawan.

Menurut Sarah Cook & Steve Macaulay (1997) terdapat delapan dimensi karyawan terhadap sikap para pimpinan di dalam rangka membantu mereka untuk berwenang / *empowerment* adalah : mendorong adanya keterbukaan, mendelegasikan wewenang, mengatur kinerja, Mengembangkan orang – orang, menawarkan kerja sama, berkomunikasi secara efisien, Mendorong adanya inovasi dan mampu menyelesaikan masalah.

Sementara hasil *FGD* terlihat bahwa kepemimpinan RSUD type C se Kabupaten Semarang belum menunjang pemberdayaan karyawan karena dalam memberikan penghargaan dan imbalan diserahkan kepada tim insentif rumah sakit sehingga yang menjadi titik berat penghargaan dan imbalan adalah pemberian insentif / bonus sementara itu belum ada pemberian penghargaan lain misalnya promosi jabatan sesuai dengan kinerja, kenaikan tingkat dipercepat dan sebagainya; dalam bekerja kejujuran dan keterbukaan belum terlihat sebagai suatu hal yang harus dilakukan karyawan dan pimpinan khususnya masalah keuangan dan promosi jabatan struktural; koordinasi dan komunikasi hanya berlangsung baik antara karyawan ruang rawat inap dan kepala ruang rawat inap, pimpinan diatas kepala ruang rawat inap, masih mengambil jarak dengan karyawan. Serta pendelegasian wewenang / pemberdayaan karyawan dari pimpinan (meliputi

Direktur , Kepala Seksi Keperawatan dan Kepala Instalasi Ruang Rawat Inap) masih belum terlihat dengan nyata.

Dalam pelaksanaan pemberdayaan karyawan diperlukan gaya kepemimpinan yang demokratis yaitu pimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pembuatan keputusan dan harus melaksanakan keputusan; gaya kepemimpinan yang transformatif yaitu pimpinan yang mampu menghadapi perubahan organisasi ; gaya kepemimpinan partisipatif yaitu kepemimpinan yang terbuka, bebas dan *nondirective*, dimana pimpinan memiliki upaya mencari masukan dari karyawan yang diberdayakan, mempertimbangkan masukan karyawan dan bertindak berdasarkan masukan.

Ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki pimpinan agar karyawan setia padanya, antara lain meliputi rasa tanggung jawab yang besar, disiplin pribadi, bersifat jujur, memiliki kredibilitas tinggi, menggunakan akal sehat sehingga dapat menentukan kapan harus bersikap fleksibel dan kapan harus bertindak tegas, memiliki energi dan stamina yang tinggi, memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi, setia dan tabah dalam menghadapi segala situasi termasuk situasi yang paling sulit (Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana,1995).

Selain itu, untuk melaksanakan pemberdayaan karyawan, pemimpin dituntut untuk dapat menjalankan fungsinya sebagai *change agent* dan *coaching*, dimana pimpinan dapat menjadi agen perubahan bagi organisasi dan karyawannya sehingga pimpinan siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi sesuai dengan tuntutan pelanggan baik pelanggan

eksternal maupun pelanggan internal , di samping itu pemimpin diuntut mampu membimbing dan menjadi teladan bagi karyawannya.

G. Hubungan Kemampuan Karyawan dengan Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan hanya dapat terwujud jika karyawan memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang dituntut oleh pekerjaannya. Pemberdayaan karyawan bukan merupakan pemberian dari manajer yang lebih tinggi tingkatannya, namun berasal dari pembangunan kompetensi dalam diri karyawan. Kompetensi dalam diri karyawan merupakan landasan bagi karyawan untuk mendapatkan kepercayaan dari manajemen. Disamping kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan, kompetensi karyawan memerlukan sumber daya (bahan, metode, dan mesin) yang diperlukan untuk melaksanakan kompetensi tersebut. Penyediaan sumber daya ini merupakan tanggung jawab manajemen untuk memungkinkan pemanfaatan secara optimum kompetensi karyawan . (Ken Blanchard,1998)

Berdasarkan hasil *FGD* terlihat bahwa sebagian besar karyawan sudah mampu menyelesaikan masalah sehubungan dengan profesi dan pekerjaannya. Setiap permasalahan yang berhubungan dengan pelanggan dan pekerjaan selalu diselesaikan bersama rekan sekerja dan kepala ruang rawat inap; dalam menyelesaikan masalah , karyawan ruang rawat inap sudah terbiasa dengan menggunakan siklus pemecahan masalah (siklus *PDCA*) dengan menggunakan alat manajemen mutu karena pernah menjadi anggota tim GKM; karyawan mampu menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepala

ruang inap dengan baik misalnya : pembuatan jadwal dinas keperawatan, pembuatan prosedur tetap dan lain – lain.

Kemampuan karyawan rumah sakit juga dipengaruhi oleh jenis kelamin dimana karyawan wanita lebih sabar dan lebih telaten dibandingkan dengan pria , umur karyawan juga berpengaruh terhadap kemampuan karyawan, dimana karyawan dengan usia muda jauh lebih egois, pemarah, kurang sabar dan kurang pengalaman jika dibandingkan dengan karyawan dengan usia tua, masa kerja karyawan juga berpengaruh pada kemampuan karyawan, dimana karyawan yang senior lebih mampu , terampil dan berpengalaman dibandingkan dengan yang junior serta tingkat pendidikan juga berpengaruh terhadap kemampuan karyawan.

Menurut Mulyadi (1998) pemberdayaan karyawan menjadikan karyawan mampu merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, pemberdayaan karyawan juga meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan yang dilakukan organisasi dalam berhubungan dengan *customers*. Rantai komando diputus, dan tanggung jawab pengambilan keputusan diletakkan ke tangan orang yang dekat dengan permasalahan, kompeten untuk mengambil keputusan karena orang tersebut memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan.

Jerry Spiegel & Cresencio Torres (1997) menyatakan bahwa ada empat kemampuan karyawan yang harus dipertimbangkan oleh seorang pimpinan apabila ingin memberikan pendelegasian wewenang kepada karyawan antara lain (1) kemampuan teknis yang dimiliki oleh setiap orang untuk menyelesaikan

tugasnya, (2) kemampuan setiap orang untuk memadukan kerjanya dengan orang lain demi mencapai tujuan bersama (3) kemampuan orang mengelola orang lain dan (4) kesesuaian bentuk tim dan fungsi yang dijalankannya.

H. Hubungan Struktur Organisasi, Sistem Organisasi, Budaya Pemberdayaan, Tim Kerja, Kepemimpinan dan Kemampuan Karyawan secara simultan dengan Pemberdayaan Karyawan.

Uji regresi berganda menunjukkan bahwa apabila diuji secara bersama – sama maka yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan adalah struktur organisasi, budaya pemberdayaan, kepemimpinan dan kemampuan karyawan.

Besar hubungan antar variabel pemberdayaan karyawan dengan variabel bebas apabila diurutkan dari yang terbesar ke yang terkecil adalah : Kepemimpinan : 0,660; budaya pemberdayaan : 0,273; kemampuan karyawan : 0,187 dan struktur organisasi : 0,183, hal ini menunjukkan variabel yang mempunyai korelasi yang kuat terhadap pemberdayaan karyawan adalah kepemimpinan (di atas 0,5) sementara lainnya memiliki korelasi yang lemah.

Pemberdayaan karyawan seringkali dianggap sebagai penurunan kekuasaan oleh banyak pimpinan. Pimpinan tersebut diliputi rasa ketakutan apabila karyawan dilibatkan dan diberdayakan karena mereka beranggapan bahwa hal tersebut akan mengalihkan kendali organisasi kepada karyawan.

Untuk memicu inisiatif karyawan dibutuhkan lingkungan dan kondisi yang kondusif, Agar lingkungan seperti itu terbentuk maka seorang pimpinan

perlu melakukan hal – hal sebagai berikut : mempercayai kemampuan karyawan untuk mencapai keberhasilan pemberdayaan karyawan, bersifat sabar dan memberikan karyawan waktu untuk belajar, memberikan bimbingan , mengajarkan ketrampilan baru kepada karyawan, mengajukan pertanyaan yang menantang karyawan untuk berpikir dengan cara baru, membagi informasi dengan karyawan untuk menjalin hubungan, memberikan umpan balik yang tepat waktu dan dapat dipahami dan membantu karyawan selama proses belajar, menawarkan cara alternatif untuk melaksanakan tugas dan berfokus pada hasil dan menghargai perbaikan pribadi.

Kesuksesan pelaksanaan pemberdayaan karyawan memerlukan perubahan budaya organisasi termasuk didalamnya cara berpikir dan bekerja pimpinan, pemberdayaan karyawan bukan hanya merupakan alat manajemen atau strategi manajemen yang berumur singkat. Karyawan yang telah bekerja cukup lama dan telah mengalami berbagai inovasi manajemen yang silih berganti menjadi enggan menerima pemberdayaan karyawan apabila karyawan memandangnya hanyalah sebagai strategi manajemen yang berumur singkat dan kemungkinan akan diganti dengan strategi lainnya (dikenal dengan sindrom WOHCAO, *watch out, here comes another one*), di mana karyawan tidak suka dan bersikap apatis terhadap sesuatu yang baru.

Pemberdayaan karyawan akan berhasil dengan baik apabila alur birokrasi tidak menghambat pelaksanaan pemberdayaan karyawan. Struktur organisasi di rumah sakit yang berbentuk piramida sangat sarat dengan birokrasi sehingga sangat sulit menerapkan komunikasi dua arah antara pimpinan dengan

karyawan, koordinasi dan kerja sama antara pimpinan dengan karyawan juga sulit terlaksana dan karyawan mengalami hambatan birokrasi keikutsertaannya dalam proses pengambilan keputusan . Untuk itulah diperlukan adanya tim kerja.

Pemberdayaan karyawan tidak akan dapat terlaksana dengan baik apabila kemampuan karyawan tidak menunjang pemberdayaan karyawan, untuk itu diperlukan adanya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, diantaranya adalah kemampuan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Analisis Koefisien Determinasi (Adjusted R^2) digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan variabel bebas (X_1 , X_3 , X_5 , X_6) secara simultan dengan variabel tergantung (Y). Dari hasil perhitungan diperoleh nilai R^2 sebesar 0,566 mengandung makna bahwa perubahan atau variasi pemberdayaan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel struktur organisasi, budaya pemberdayaan, kepemimpinan dan kemampuan karyawan sebesar 56,6 %, sedangkan 43,4 % - nya dijelaskan oleh faktor – faktor lain di luar model regresi. Adapun faktor – faktor lain diluar model regresi yang patut di duga berhubungan dengan pemberdayaan karyawan antara lain :

1. Iklim pemberdayaan.

Menurut Aileen Mitchell Stewart (2002), iklim yang berarti rasa atau suasana yang dialami pada waktu bekerja dalam suatu organisasi. Iklim organisasi bisa digambarkan dengan ungkapan bermusuhan, membingungkan atau mendukung bagi orang yang bekerja di sana. Persepsi tentang iklim berbeda – beda, tergantung pada posisi mereka

dalam hierarki organisasi, karena itu iklim yang tercipta dalam suatu organisasi berhubungan dengan pemberdayaan karyawan

2. Kepercayaan

Menurut Aileen Mitchell Stewart (2002), dari semua faktor yang mempengaruhi pemberdayaan, kepercayaan merupakan faktor yang paling penting. Kepercayaan antara pimpinan dan karyawan merupakan prasyarat bagi berhasilnya pemberdayaan karyawan.

3. Keterbukaan

Menurut Aileen Mitchell Stewart (2002), keterbukaan merupakan faktor yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Dalam organisasi yang sungguh di berdayakan, karyawan perlu mendapatkan informasi sebanyak mungkin demikian juga sebaliknya, pimpinan perlu mendapatkan informasi sebanyak mungkin dari karyawannya tanpa ada yang arus disembunyikan atau di tutup – tutupi. Dengan keterbukaan maka antara karyawan dengan pimpinan dapat saling bertukar pemikiran dan gagasan secara bebas.

4. Komitmen Organisasi

Menurut Newstrom dan Davis (1993) komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya, sementara Mowday, Porter dan Steers (1982) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untu beruaha bagi

organisasi dan hasrat yang kuat untu tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Dengan demikian komitmen organisasi berhubungan dengan pemberdayaan karyawan karena dengan adanya komitmen yang tinggi maka karyawan dan pimpinan dapat mewujudkan pemberdayaan karyawan.

5. Dan variabel – variabel lain yang tidak dapat diketahui

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemberdayaan karyawan di RSUD tipe C se Kabupaten Semarang belum terlaksana dengan baik, terlihat 63,5 % responden mempersepsikan pemberdayaan karyawan di RSUD tipe C masih kurang
2. Struktur organisasi RSUD tipe C se Kabupaten Semarang belum dapat menjadikan alur birokrasi rumah sakit yang dapat meningkatkan pelaksanaan pemberdayaan karyawan, hal ini terlihat bahwa 65,9 responden menyatakan struktur organisasi rumah sakit cukup baik.
3. Sistem organisasi RSUD tipe C cukup baik, terdapat 52,9 % responden menyatakan sistem organisasi rumah sakit cukup baik.
4. Budaya organisasi yang ada di RSUD tipe C se Kabupaten Semarang masih belum mencerminkan budaya pemberdayaan, hal ini terlihat pada 68,2 % responden mempersepsikan bahwa budaya pemberdayaan rumah sakit cukup baik.
5. Tim kerja yang ada di RSUD tipe C se Kabupaten Semarang, adalah tim kerja informal, namun demikian menurut 80 % responden menyatakan bahwa tim kerja yang ada di ruang rawat inap adalah cukup baik

6. Kepemimpinan di RSUD tipe C se Kabupaten Semarang, masih bersifat otoriter dimana menurut 69,4 % responden yang menyatakan kepemimpinan masih kurang, sehingga pemimpin bagi sebagian karyawan belum dapat memberdayakan karyawannya.
7. Secara bivariat, terdapat hubungan yang positif antara struktur organisasi (p -value : 0,002), sistem organisasi (p -value : 0,002), kepemimpinan (p -value : 0,000) dan kemampuan karyawan (p -value : 0,000) dengan pemberdayaan karyawan. Semakin baik struktur organisasi, sistem organisasi, kepemimpinan dan kemampuan karyawan, semakin baik pula pemberdayaan karyawan.
8. Dengan keterbatasan penelitian, tidak terdapat hubungan antara budaya pemberdayaan (p -value : 0,168) dan tim kerja (p -value : 0,416) dengan pemberdayaan karyawan.
9. Dari keenam variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan mempunyai hubungan paling erat / besar terhadap pemberdayaan karyawan.
10. Secara simultan terdapat hubungan struktur organisasi, budaya pemberdayaan, kepemimpinan dan kemampuan karyawan dengan pemberdayaan karyawan (nilai F hitung : 28,336 > nilai F tabel : 2,72, nilai sig. 0,000), sementara sistem organisasi dan tim kerja secara simultan tidak berhubungan dengan pemberdayaan karyawan.
11. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai R^2 sebesar 0,566 mengandung makna bahwa perubahan atau variasi pemberdayaan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel struktur organisasi, budaya pemberdayaan, kepemimpinan dan

kemampuan karyawan sebesar 56,6 %, sedangkan 43,4 % - nya dijelaskan oleh faktor – faktor lain di luar model regresi diantaranya di duga oleh faktor iklim organisasi, kepercayaan, keterbukaan dan komitmen organisasi.

B. Saran

1. Untuk dapat melaksanakan pemberdayaan karyawan rumah sakit diperlukan perbaikan dan penambahan prosedur tetap pelayanan pasien di ruang rawat inap sesuai dengan perkembangan permasalahan yang dihadapi atas prosedur tetap yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembuatan prosedur tetap ini sebaiknya melibatkan seluruh karyawan yang terlibat dalam pelayanan pasien di ruang rawat inap dan selalu dilakukan revisi dan penambahan sesuai dengan tuntutan kerja karyawan. Sebagai contoh adalah prosedur tetap penitipan pasien di ruang rawat inap.
2. Agar pemberdayaan karyawan di rumah sakit dapat berjalan dengan baik, seyogyanya pimpinan yang ada di rumah sakit baik pimpinan puncak maupun pimpinan menengah, mampu melaksanakan fungsinya sebagai *change agent* dan *coach* bagi karyawannya. Disamping itu perlu adanya penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dimana pimpinan dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan karyawan dan mau mendengarkan suara karyawan
3. Perlu diciptakan suatu iklim atau lingkungan kerja yang dapat memberi kesempatan kepada karyawan untuk melaksanakan pemberdayaan karyawan dengan suasana lingkungan kerja yang memberikan kesempatan dan kebebasan pada karyawan untuk merencanakan kegiatan, melaksanakan

kebebasan pada karyawan untuk merencanakan kegiatan, melaksanakan kegiatan, mengevaluasi kegiatan dan mengambil keputusan sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangannya. Sehingga perlu iklim keterbukaan, kepercayaan dan kejujuran diantara karyawan dan pimpinan.

4. Diperlukan komitmen yang tinggi antara karyawan dan pimpinan sehingga pemberdayaan karyawan bukan lagi merupakan kesepakatan yang tertuang dalam misi organisasi namun dapat diwujudkan dalam bentuk nyata. Komitmen yang perlu dikembangkan adalah komitmen memberdayakan karyawan dan diri sendiri adalah bagian dari upaya pencapaian budaya pemberdayaan dan visi organisasi.
5. Diperlukan adanya kolaborasi atau kerja sama. Kerja sama ini tercipta ketika karyawan berbagi perencanaan, pelaksanaan dan hasil kegiatan, karena karyawan dalam suatu kelompok perlu mengatasi masalah bersama dan berbagi otoritas, pengendalian, tanggung jawab dan imbalan. Kerja sama ini sepenuhnya bersifat kemitraan.
6. Diperlukan pemenuhan penunjang kerja atau infrastruktur teknologi untuk memuaskan kerja karyawan serta perlu adanya peningkatan kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan pemberian pelatihan dan pendidikan. Misalnya adalah komputersasi pelayanan pasien mulai dari loket sampai ke apotik dan karyawan diberi pelatihan tentang pengoperasionalan dan bagaimana menganalisa data.
7. Diperlukan adanya tim kerja formal, yang dapat menjadi wadah pemberdayaan karyawan dimana dalam tim kerja karyawan diberi kebebasan

untuk merencanakan, melaksanakan rencana dan mengendalikan pelaksanaan. Tim kerja dapat meningkatkan kualitas pelayanan karena anggota tim memiliki wewenang serta pengawasan lebih besar terhadap proses kerja sehingga dapat meningkatkan tanggung jawab individu dan kompetensi individu terhadap kualitas pelayanan.

8. Perlu disusun kembali sistem insentif / imbalan, dengan melibatkan seluruh karyawan dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendaliannya.
9. Perlu terus menerus diadakan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan desiminasi ilmu pengetahuan dari karyawan yang pernah mengikuti pelatihan kepada karyawan yang tidak ikut pelatihan. Disamping itu perlu adanya kebijakan tentang peningkatan mutu sumber daya manusia dengan merencanakan pelatihan dan pendidikan berikuk sumber dananya .
10. Perlu dibentuk tim supervisi atau penyelia dengan melibatkan seluruh pimpinan rumah sakit dengan menggunakan form supervisi, rencana kerja supervisi dan tindak lanjut hasil supervisi .
11. Perlu diciptakan budaya organisasi yang menunjang pelaksanaan pemberdayaan karyawan sehingga pemberdayaan karyawan bukan lagi menjadi beban bagi karyawan dan pimpinan.
12. Untuk mengetahui pengaruh / hubungan pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan pelanggan diperlukan penelitian lanjut tentang pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan pelanggan rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, Khizar Humayun ., June Jackson, *Mengelola Keragaman Budaya Di Lingkungan Kerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996
- Atmosoeprpto, Kisdarto, *Empower Your Human Resources (Berdayakan Sumber Daya Manusia Anda)*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2002.
- , *Menuju SDM Berdaya, Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000.
- , *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi Yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2001
- Babin, B.J & J.S. Boles, *Employee Behavior in a Service Environment : A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women*, Journal of Marketing, Vol.62, 1998.
- Belbin, R. Meredith, *Tim manajemen Bagaimana Membentuk dan Mengefektifkannya*. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1991.
- Blanchard, Ken; John P Carlos ; Alan Randolph, , *Empowerment Takes More Than A Minute (Pemberdayaan Memerlukan Waktu Lebih Dari Semenit)*, Penerbit Interaksara, Batam Centre, 1998.
- Chang, Richard Y , *Membangun Tim Dinamis*. Richard Chang Associates, Lembaga manajemen PPM, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1999.
- , *Membangun Tim Mandiri*. Richard Chang Associates, Lembaga manajemen PPM, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1999.
- Chang, Richard Y, *Mengukur Prestasi Tim*. Richard Chang Associates, Lembaga manajemen PPM, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1999.

- , *Sukses Melalui Kerja sama Tim*, Richard Chang Associates, Lembaga manajemen PPM, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1999.
- , *Teknik Pembuatan Keputusan Dalam Tim*. Richard Chang Associates, Lembaga manajemen PPM, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1999.
- Cook, Sarah; Steve Macaulay, *Perfect Empowerment (Pemberdayaan Yang Tepat)*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997.
- Crosby, P.B., *Quality – Management Choice*. McGraw Hill, New York, 1990.
- Cue, Mc and, A. Gianakis Gerasimos, *The Relationship Between Job Satisfaction and Performance*, Public Productivity & Management Review, Vol.21, 1997.
- Dale, Timple A, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia – Kinerja* (Terjemahan : Sofyan Cikmat), Cetakan Kelima, Elexmedia Computindo, Jakarta, 2000.
- Departemen Kesehatan RI., *Rencana Pembangunan Lima Tahun Bidang Kesehatan*. Departemen Kesehatan R.I, Jakarta, 1994.
- Engel, J., dan Blackwell R., *Perilaku Konsumen*, Bhinapura Aksara, Jakarta, 1992.
- Eviyanti, M.L. *Analisis Hubungan Faktor – faktor Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Industri Jamu dan Farmasi : PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago, PT. Jamu Leo Semarang)*, (Thesis), Universitas Diponegoro, Semarang, 2001.
- Ghozali , Imam, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang, 2001.
- Gitosudarmo, Indriyo., I Nyoman Sudita, *Perilaku Organisasi*. BPPE, Yogyakarta, 2000.
- Gunawan, Barbara, *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Majalah Manajemen, September, 2000.

- Hadi, Syamsi, *Managing Service Excellence ,Total Customer Satisfaction Model PQM*, Diklat Profesional Putra Bangsa, Semarang, 2001.
- Hafid, *Studi Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja Dengan Menggunakan Pendekatan Analisa Rasio*, Usahawan, No. 4 TH XXIV, April,1995.
- Hardjosoedarmo, Soewarso, *Total Quality management*. Andi , Yogyakarta, 1999.
- Henemen L, Robert, et al, *Using Employee Attitude Surveys to Evaluate A New Incentive Pay Program*, Compensation and Benefits Review, 1998.
- Ibrahim,Buddy., *TQM Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Djambatan, Jakarta, 2000.
- Indarni, Ratna, *Evaluasi Kepuasan Pasien Kelas III Terhadap Pelayanan Medis, Non Medis, Sarana dan Fasilitas Rumah Sakit (Studi Kasus pada RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang)* (Thesis), Universitas Diponegoro, Semarang, 2001.
- Irawan, Handi, *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2002
- Istanto, *Faktor – Faktor Yang Berpengaruh Dengan Pelaksanaan Standar Asuhan Keperawatan Yang Dilaksanakan Oleh Pelaksana Perawatan di Ruang Rawat Inap RSUD Ambarawa Tahun 2001*, (Thesis), Universitas Diponegoro, Semarang, 2002.
- Juran, J.M., *Kepemimpinan Mutu*. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1995.
- Kaplan, Robert S, dan David P. Norton, *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
- Karyadi, M., *Kepemimpinan*. Politeia, Bogor, 1990.
- Katzenbach, Jhon R, Smith. Dauglas K, *Keampuhan Tim Menciptakan Organisasi Berprestasi*. Professional Books, Jakarta, 1997.

- Marjoni Rachman, B. Swasto & A. Hakim, *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, Wacana, Vol. 2 No. 1, 1999.
- Masri, Singarimbun., Effendi Sofian, *Metode Penelitian Survey*. Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, Jakarta, 1983.
- Muchlas, M., *Perilaku Organisasi*, PT. Karipta, Yogyakarta, 1996.
- Mulyadi, *Total Quality Management, Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*, Aditya Media, Yogyakarta, 1998.
- Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Nitaviyana, Vissia, *Analisis Pengembangan Model Interaksi Layanan Rumah Sakit (Studi Empiris di RSUD Ambarawa)* (Thesis), Universitas Diponegoro, Semarang, 2001.
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Metodologi Penelitian Kesehatan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1993.
- Pegg, M., *Kepemimpinan Positif*. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1994.
- Poerwanto, P, dan M. Oepojo O, *Kepemimpinan Suatu Pengembaraan. Lembaga Pengembangan Produktivitas Sumber Daya Manusia*. Jakarta, 1994.
- Rai, I Ny. K., *Pembangunan Kesehatan Dalam Rangka Menghadapi Era Globalisasi*. Departemen Kesehatan R.I, Jakarta, 1996
- Rosatuti, Christi Istiari, *Analisis Faktor Internal, Faktor Eksternal dan Perilaku Konsumen Dalam Pengembangan Strategi Pemasaran Medical Check Up di RSUD Ungaran*, (Thesis), Universitas Diponegoro, Semarang, 2001.
- Santoso, Singgih, *SPSS- Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000.

- Scott, Cynthia D; Dennis T Jaffe, *Pelimpahan Wewenang, Bagaimana Membangun Angkatan Kerja Yang Kuat*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1993.
- Sidoutomo, *Hubungan Pelaksanaan Total Quality Management dengan Kepuasan Karyawan di RSUD Ambarawa* (Thesis) Universitas Gadjahmada, Yogyakarta, 1999.
- Siegel, Sidney., *Statistik Nonparametrik*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1992.
- Spiegel, Jerry., Cresencio Torres, *Membangun dan mempertahankan Tim Kerja Yang Tangguh*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Stewart, Aileen Mitchell, *Empowering People, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta, 2000.
- Sudiat, Muhamad, *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Minat Beli Ulang (Studi Pelayanan Rawat Inap di RSUD Ungaran)* (Thesis), Universitas Diponegoro, Semarang, 2001.
- Taylor, Harold L, *Delegasi Kunci Manajemen Yang Berhasil*, Binapura Aksara, Jakarta, 1993.
- Tjiptono, F., *Total Quality Management*. Andy Offset, Yogyakarta, 1995.
- Triguno., *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Golden Terayon Press, Jakarta, 2000.
- Widjaja Tunggal, Amin, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta, 2000
- Yuwono ,Sony; Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.