

**ANALISIS PENGARUH *SUPPORT BASED RELATIONSHIPS*
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA 5 BANK UMUM DI KODYA SEMARANG)**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Sri Handayani Sutanto

NIM : C4A099119

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2001**

UPT-PUSTAK-UNDIP



Sertifikat

Saya, Sri Handayani Sutanto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Sri Handayani Sutanto
03 APRIL 2001



PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
ANALISIS PENGARUH *SUPPORT BASED RELATIONSHIPS*
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA 5 BANK UMUM DI KODYA SEMARANG)

yang disusun oleh Sri Handayani Sutanto, NIM C4A099119
telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal 03 APRIL 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 06 APRIL 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

In a highly competitive national banking condition these days, firms must exert its power trying to fulfill consumers' expectations by satisfying to their clients. To anticipate the changing environment in the banking business environment, firm needs to empower their employees in order to efficiently and effectively reevaluate and reorient to their clients' demands. This empowerment takes place within the organization focusing on products and service delivery to the customers. Employee empowerment is basically practiced to enhance employee's productivity and their commitment to the organization. The three dimensions of employee empowerment [personal influence, self-efficacy, and meaningfulness] are influenced by support-based relationships; these are internal organization relationships and employee-customer relationships [Corzun & Enz, 1999].

The samples for this research were taken from five public Bank offices in the Municipality of Semarang. The sampling technique used was purposive sampling in which the samples were selected based on certain criterion and considerations. Particularly, we selected the frontline staff [teller and customer service staff] from five public Bank offices located in Semarang as our respondents. We collected the data it by using Likert-type five-scale questionnaires. The total sample for the research was 205 respondents. To analyze the data used multiple linear regression method. Based on the results of the research it formulated the regression equation as follows: $Y = 0.729 + 0.3 X_1 + 0.529 X_2$

Based on the equation above, it can be stated that there is a positive influence between internal organizational relationships [X1] and employee-customer relationships [X2] to empowerment [Y]. The extent of influence-ability of the independent variable on dependent variable can be seen in the determination coefficient [R²], which is 47.2%. It means that 47.2% variances of the dependent variable can be explained simultaneously by the independent variable and the residual 52.8% is explained by other variables outside the research model. These other variables might possibly be job culture, demographic, reward system, etc.

Results of the research indicate that the successful empowerment process is influenced by the work environment and by the support from consumers. In global-scale firms, empowerment has become an integral part of their managerial activities. Management's are forced to empower their employees in order to improve the employees' responsibilities and capabilities/skills. Empowerment isn't just about "giving power" but is a process to unhampered someone from rigid structure or "environment".

It can be concluded that empowerment will stimulate the creation of an active and highly initiative condition; in turn this condition will encourage individuals to response customer's demands automatically and independently.

ABSTRAKSI

Kondisi persaingan bisnis perbankan nasional yang ketat saat ini menuntut perusahaan untuk berusaha memenuhi harapan konsumen dengan memberikan kepuasan pada nasabah. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis perbankan, perusahaan secara efektif dan efisien melakukan re-evaluasi dan re-orientasi kepada kebutuhan nasabah sehingga perlu dilakukan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan dilakukan di dalam organisasi perusahaan dengan fokus pada penyediaan produk dan jasa bagi *customer*. Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan produktif dan berkomitmen. Pemberdayaan karyawan melalui tiga dimensinya (*personal influence, self efficacy* dan *meaningfulness*) dipengaruhi oleh *support based relationships* melalui *internal organizational relationships* dan *employee-customer relationships* (Corsun dan Enz, 1999).

Pada penelitian ini mengambil obyek penelitian pada 5 bank umum di Kodya Semarang. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* di mana sampel yang diambil berdasarkan suatu kriteria dan pertimbangan tertentu yaitu bank-bank umum di Kodya Semarang dan respondennya khusus untuk karyawan *frontline* (*teller* dan *customer service*). Dalam penelitian ini, pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan lima skala likert dan jumlah responden yang diambil sebagai sampel adalah 205 responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian ini didapat persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 0.729 + 0.3 X_1 + 0.529 X_2$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *internal organizational relationships* (X_1) dan *employee-customer relationships* (X_2) terhadap *empowerment* (Y). Untuk mengetahui seberapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat melalui koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 47.2 %. Ini berarti variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 47.2 % sedangkan sisanya sebesar 52.8 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Variabel-variabel lain tersebut mungkin budaya kerja, demografi, *reward system* dll.

Berdasarkan hasil penelitian ini terlihat bahwa kesuksesan pemberdayaan dipengaruhi oleh lingkungan kerja dimana karyawan bekerja serta dukungan dari konsumen. Bagi perusahaan yang berskala global, *Empowerment* bahkan menjadi bagian integral dalam kegiatan manajerialnya. Manajemen dituntut untuk memberdayakan karyawan agar memiliki tanggung jawab dan kemampuan/ ketrampilan kerja yang lebih besar. *Empowerment* bukan hanya sekedar "memberdayakan" seseorang tetapi juga merupakan sebuah proses untuk membebaskan seseorang dari struktur atau "lingkungan" yang kaku.

Disimpulkan bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk merespon permintaan konsumen secara bebas dan mandiri.

KATA PENGANTAR

Hampir dua tahun sudah berjalan sejak tahun 1999, penulis terlibat langsung dalam proses belajar di lingkungan akademik program pasca sarjana Universitas Diponegoro. Banyak arahan dan bimbingan yang penulis peroleh selama proses pembelajaran di institusi pendidikan ini yang bermuara pada penyusunan tesis ini.

Setidaknya ada dua hal yang menjadi pendorong mengapa penulis melakukan penelitian tentang *Support Based Relationships* terhadap Pemberdayaan Karyawan. Pertama, konsep-konsep yang terkandung dalam *Support Based Relationships* ini belum banyak dikenal dikalangan akademisi sehingga memicu ketertarikan penulis untuk memilih topik penelitian ini. Apalagi keterkaitan konsep ini dengan konsep pemberdayaan karyawan yang menjadikan studi ini lebih menarik untuk ditelaah lebih lanjut.

Walaupun secara praktek, sudah banyak perusahaan layanan perbankan yang menjalankan sistem kerja ini, namun pada kesempatan ini penulis mencoba memperkenalkan aspek-aspek *Support Based Relationships* yang berkaitan dengan dukungan pemberi layanan kepada pihak penerima layanan, yaitu *internal organizational relationships* dan *employee-customer relationships* yang penerapannya dikombinasikan untuk melihat besaran pengaruhnya terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*).

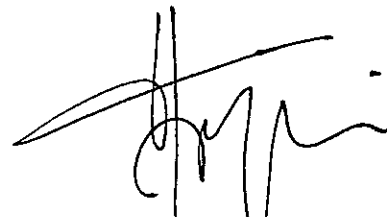
Penulisan tesis ini mengambil obyek perusahaan-perusahaan perbankan di Kodya Semarang, seperti diketahui perusahaan jasa perbankan mengedepankan layanan terbaik bagi pelanggan sehingga untuk memelihara image tersebut, perusahaan perbankan perlu memahami karakteristik layanan internal organisasi perusahaan itu sendiri selain juga harus memelihara hubungan karyawan sebagai pemberi layanan dengan pelanggan sebagai penerima layanan. Sehingga diperoleh sinergi antara pihak bank dan para pelanggannya melalui pemberdayaan karyawan yang berkelanjutan.

Hal menarik kedua, penelitian ini memfokuskan analisis pada dua bagian pelayanan perbankan yang menjadi ujung tombak layanan perbankan, yaitu bagian *Customer Service* dan bagian *Teller*. Penulis mencoba mengarahkan penelitian ini untuk menelaah perilaku kedua bagian di atas dan persepsi mereka berkaitan dengan pemberdayaan karyawan untuk memberikan layanan bagi

pelanggan. Karena menurut pandangan penulis dan juga pandangan ahli, aspek-aspek *Support Based Relationships* nampak nyata dalam proses kerja kedua bagian ini. Alasannya, bagian *customer service* dan *teller* merupakan bagian terdepan yang menjalankan fungsi pelayanan jasa perbankan berkaitan dengan pelanggan, dan juga *image* perbankan tanpa mengabaikan bagian lain dalam struktur organisasi perbankan. Selain itu penulis juga mencoba menelaah perilaku manajemen melalui *internal organizational relationships* dan *employee-customer relationships* sebagai bagian program peningkatan pemberdayaan karyawan..

Akhir kata, tiada hasil yang sempurna, demikian pula dengan penelitian ini. Penulis menyadari masih banyak kelemahan dalam penelitian ini yang memerlukan pengembangan dan penyempurnaan lebih lanjut. Sedikit pengantar dari penulis kiranya dapat memberikan gambaran tentang karya penelitian ini. Atas saran dan kritik yang bermanfaat bagi perbaikan kualitas tesis ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 03 April 2001

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes. The signature is positioned above the printed name.

Sri Handayani Sutanto

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kasih yang telah memberikan rahmat dan curahan kasih-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

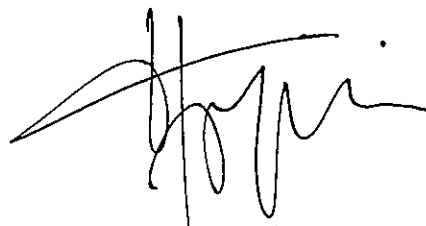
Penulis menyadari dalam proses penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati dan keterbatasan diri penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan lancar serta membimbing dan memberi dukungan serta saran kepada penulis dari awal sampai berakhirnya penulisan tesis ini.
2. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan lancar serta membimbing, memberi dukungan, saran dan semangat kepada penulis dari awal sampai berakhirnya penulisan tesis ini.
3. Pimpinan beserta seluruh staf pada Bank BPD Jateng, Bank BCA, Bank Bali, Bank Danamon, serta Bank Panin di Kodya Semarang yang telah meluangkan waktu, tenaga dan memberikan informasi hingga terselesaikannya tesis ini.
4. Yang tercinta Papa, Mama, kakak serta adik-adik buat doa, dukungan, perhatian dan kasih sayangnya yang begitu besar selama ini.

5. Yang tercinta Albert thanks atas bantuan, dukungan, perhatian dan kasih sayangnya selama kuliah maupun dalam penyusunan hingga terselesaikannya tesis ini.
6. Yang terkasih Dian dan Novan thanks atas bantuan, dukungan, perhatian selama kuliah dan penyusunan hingga terselesaikannya tesis ini.
7. Ronie, Andy, Bimo, Adi, Hery dan Bagus yang telah memberikan dukungan dan saran dalam penulisan tesis ini.
8. Serta teman-teman lain yang telah banyak memberikan informasi tambahan dan dukungan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini, yang pada kesempatan ini tidak dapat dicantumkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati guna perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata semoga hasil tulisan ini dapat bermanfaat bagi mereka yang membutuhkannya.

Semarang, 03 April 2001



Sri Handayani Sutanto

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	
Halaman Pengesahan	
Abstract (Bahasa Inggris)	i
Abstrak (Bahasa Indonesia)	ii
Kata Pengantar	iii
Ucapan Terima Kasih	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Bab I. Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan dan Batasan Masalah	11
1.2.1. Perumusan Masalah	11
1.2.2. Batasan Masalah	13
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	13
1.3.1. Tujuan Penelitian	13
1.3.2. Kegunaan Penelitian	14
Bab II. Telaah Pustaka	15
2.1. Telaah Pustaka	15
2.1.1. Pemberdayaan Karyawan	15
2.1.1.1. Pengertian Pemberdayaan	15
2.1.1.2. Informasi Pemberdayaan	18
2.1.1.3. Sudut Pandang Pemberdayaan	19
2.1.1.4. Kondisi dan Proses Pemberdayaan Karyawan	21
2.1.1.5. Pendekatan Pemberdayaan Karyawan	24
2.1.1.6. Dimensi-dimensi Pemberdayaan	27
2.1.1.7. Dampak, Tantangan dan Keuntungan Pemberdayaan Karyawan	32
2.1.1.8. Strategi Pemberdayaan	37
2.1.2. <i>Support Based Relationships</i>	39

2.1.2.1. <i>Internal Organizational Relationships</i>	40
2.1.2.2. <i>Employee-Customer Relationships</i>	42
2.2. Penelitian Terdahulu	44
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	51
2.4. Hipotesis	54
2.5. Definisi Operasional	55
Bab III. Metodologi	61
3.1. Jenis dan Sumber Data	61
3.2. Populasi dan Sampel	62
3.3. Metode Pengumpulan Data	63
3.3.1. Wawancara	63
3.3.2. Observasi	63
3.3.3. Studi Kepustakaan	63
3.4. Teknik Analisis	64
3.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	64
3.4.2. Analisis Data	66
3.4.2.1. Analisis Kualitatif	66
3.4.2.2. Analisis Kuantitatif	67
Bab IV. Analisis dan Bahasan	74
4.1. Gambaran Umum Perbankan di Kodya Semarang	74
4.2. Gambaran Umum Responden	76
4.2.1. Responden Menurut Usia dan Jenis Kelamin	77
4.2.2. Responden Menurut Tingkat Pendidikan	78
4.2.3. Responden Menurut Masa Kerja	79
4.2.4. Responden Menurut Jabatan	79
4.3. Analisis Kualitatif	80
4.3.1. Hubungan antara <i>Empowerment</i> dengan <i>Internal Organizational Relationships</i>	80
4.3.1.1. Hubungan antara <i>Personal Influence</i> dengan <i>Peer Helping Behavior</i>	81
4.3.1.2. Hubungan antara <i>Personal Influence</i> dengan <i>Support Organization Environment</i>	82
4.3.1.3. Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> dengan <i>Peer Helping Behavior</i>	84

4.3.1.4. Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> dengan <i>Support Organization Environment</i>	85
4.3.1.5. Hubungan antara <i>Meaningfulness</i> dengan <i>Peer Helping Behavior</i>	86
4.3.1.6. Hubungan antara <i>Meaningfulness</i> dengan <i>Support Organization Environment</i>	87
4.3.2. Hubungan antara <i>Empowerment</i> dengan <i>Employee- Customer Relationships</i>	90
4.3.2.1. Hubungan antara <i>Personel Influence</i> dengan <i>Supportive Customer</i>	90
4.3.2.2. Hubungan antara <i>Personel Influence</i> dengan <i>Employee-Customer Value Congruity</i>	91
4.3.2.3. Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> dengan <i>Supportive Customer</i>	92
4.3.2.4. Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> dengan <i>Employee-Customer Value Congruity</i>	93
4.3.2.5. Hubungan antara <i>Meaningfulness</i> dengan <i>Supportive Customer</i>	94
4.3.2.6. Hubungan antara <i>Meaningfulness</i> dengan <i>Employee-Customer Value Congruity</i>	96
4.4. Uji Validitas Dan Reliabilitas	99
4.5. Analisis Kuantitatif	101
4.5.1. Analisis Regresi	101
4.5.2. Pengujian Hipotesis	103
4.5.2.1. Pengujian Hipotesis 1	103
4.5.2.2. Pengujian Hipotesis 2	103
4.5.2.3. Pengujian Hipotesis 3	104
4.5.3. Koefisien Determinasi	105
4.5.4. Uji Ekonometrika	105
Bab V. Kesimpulan, Implikasi dan Saran	110
5.1. Kesimpulan	110
5.1.1. Kesimpulan Analisis Kualitatif	110
5.1.1.1. Kesimpulan Variabel X ₁	110

5.1.1.2. Kesimpulan Variabel X_2	111
5.1.2. Kesimpulan Analisis Kuantitatif	111
5.1.2.1. Kesimpulan Analisis Regresi	111
5.1.2.2. Kesimpulan Hipotesis 1	112
5.1.2.3. Kesimpulan Hipotesis 2	112
5.1.2.4. Kesimpulan Hipotesis 3	113
5.2. Implikasi	114
5.2.1. Implikasi Teoritis	114
5.2.2. Implikasi Manajerial	115
5.3. Keterbatasan Penelitian	119
5.4. Penelitian yang akan datang	120
5.5. Saran	122
Daftar Pustaka	123
Lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

DAFTAR TABEL

	Hal
2.1. Perbedaan Karyawan yang diberdayakan dan yang tidak	20
4.1 Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	77
4.2 Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan	78
4.3 Responden berdasarkan Masa kerja	79
4.4 Responden berdasarkan Jabatan	80
4.5 Hubungan antara <i>Personal Influence</i> dengan <i>Peer Helping Behavior</i>	81
4.6 Hubungan antara <i>Personal Influence</i> dengan <i>Support Organization Environment</i>	83
4.7 Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> dengan <i>Peer Helping Behavior</i>	84
4.8 Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> dengan <i>Support Organization Environment</i>	85
4.9 Hubungan antara <i>Meaningfulness</i> dengan <i>Peer Helping Behavior</i>	86
4.10 Hubungan antara <i>Meaningfulness</i> dengan <i>Support Organization Environment</i>	87
4.11 Hubungan antara <i>Empowerment</i> dengan <i>Internal Organizational Relationships</i>	89
4.12 Hubungan antara <i>Personal Influence</i> dengan <i>Supportive Customer</i>	90
4.13 Hubungan antara <i>Personal Influence</i> dengan <i>Employee-Customer Value Congruity</i>	92
4.14 Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> dengan <i>Supportive Customer</i>	93
4.15 Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> dengan <i>Employee-Customer Value Congruity</i>	94
4.16 Hubungan antara <i>Meaningfulness</i> dengan <i>Supportive Customer</i>	95
4.17 Hubungan antara <i>Meaningfulness</i> dengan <i>Employee-Customer Value Congruity</i>	96
4.18 Hubungan antara <i>Empowerment</i> dengan <i>Employee-Customer Relationships</i>	98
5.1. Perbedaan Koefisien Alpha	119

DAFTAR GAMBAR

	Hal
2.1. Hubungan antara <i>Internal Service Quality</i> terhadap <i>Customer Satisfaction</i>	31
2.2. The Relationship Between Empowerment, Commitment and Outcomes	35
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	53
4.1. Posisi Autokorelasi	109

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan perekonomian menjadi semakin kompleks dan pesat dengan berbagai persaingan yang semakin ketat, menuntut perusahaan untuk lebih memperhatikan kualitas dan produktivitas. Di sisi lain tingkat pengetahuan masyarakat semakin berkembang sehingga tuntutan masyarakat terhadap kualitas produk dan jasa juga semakin tinggi. Agar dapat mempertahankan keberadaannya dan mengembangkan pelayanannya maka perusahaan harus mampu meningkatkan dan menjamin kualitas produk dan jasanya yang akan terwujud apabila ditunjang dengan kualitas sumber daya yang dimilikinya terutama SDM (WHO, 1998; Hartanto, 1996).

Persaingan ini juga terasa pada bisnis perbankan nasional sehingga bisnis tersebut berusaha mencari cara-cara yang menguntungkan dalam rangka mendiferensiasikan diri terhadap para pesaingnya. Sedangkan di sisi lain, dengan meningkatnya persaingan ini nasabah bank sebagai konsumen jasa yang dihasilkan bank juga semakin selektif dalam memilih bank untuk memenuhi kebutuhannya dalam menggunakan jasa perbankan. Demikian pula, kondisi perekonomian makro saat ini, yakni krisis moneter yang melanda bahkan antara lain dengan melikuidasi lebih dari 40 bank swasta nasional juga mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perbankan, yang berdampak pada kondisi persaingan antar perbankan yang semakin menajam.

Adapun pandangan tradisional yang sering kali hanya berfokus pada pencapaian produktivitas dan profitabilitas dengan mengabaikan aspek kualitas

akan dengan mempercepat kehancuran suatu perusahaan. Dalam era perdagangan bebas (liberalisasi perdagangan) sesuai dengan yang telah disepakati dalam kerangka AFTA, APEC dan WTO setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dari perusahaan lain.

Persaingan dunia dalam bisnis perbankan juga terlihat di Propinsi Jawa Tengah yaitu untuk Bank Umum (40) yang terdiri dari Bank Umum Devisa (30) dan Bank Umum Bukan Devisa (10) serta Bank Perkreditan Rakyat (587). Sedangkan di Kodya Semarang terdapat 39 Bank Umum dengan 44 kantor cabang, 64 kantor cabang pembantu dan 24 kantor kas serta 7 Bank Perkreditan Rakyat (BPS, Per November 2000). Bersamaan dengan perkembangan jumlah bank, yang tercermin pula dari banyak gedung-gedung bank yang baru dan tersebar di tempat-tempat yang strategis. Sistem yang dipergunakan, "lay out" dari interior bank untuk lebih menarik pelanggan dan sekaligus meningkatkan efisiensi, cara pelayanan kepada nasabah. Bentuk dan pola permintaan produk dan jasa perbankan dari para nasabah juga mengalami perubahan, yang semuanya menuntut adanya pelayanan yang serba prima.

Hal ini menunjukkan kondisi persaingan yang ketat di dunia perbankan. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi harapan konsumen dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh pesaing. Dalam kondisi persaingan tersebut hal utama yang harus diprioritaskan oleh bank adalah kepuasan nasabah. Hal ini dilakukan bank agar dapat bertahan, bersaing dan menguasai pasar. Kondisi bank yang semakin berimbang, khususnya bank besar (mempunyai kantor megah, kantor cabang yang banyak dan teknologi yang

moderen) maka yang membedakan antara bank yang satu dengan yang lainnya adalah pelayanannya. Dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis perbankan secara efektif dan efisien melalui evaluasi kembali dan berorientasi pada kebutuhan nasabah (*customer oriented*) sehingga salah satu usaha untuk menunjang keberhasilan bisnisnya adalah menawarkan pelayanan yang berkualitas tinggi (Parasuraman *et. al*, 1985).

Hal ini mendorong bank-bank untuk melakukan penelitian dan pengembangan pelayanannya yang dapat memberikan kepuasan dan kenyamanan kepada konsumen (para nasabah). Bank-bank sejak dulu telah melihat satu peluang yang akan terjadi di masa yang akan datang, bahwa masyarakat suatu saat akan membutuhkan pelayanan yang bisa memberikan kepuasan terhadap para nasabah. Konsep *customer satisfaction* yang pada intinya mengajarkan bahwa *customer is the real boss* sehingga kapabilitas dan kompetensi perusahaan harus diarahkan pada pemuasan kebutuhan pelanggan.

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di bank merupakan hal yang utama dan faktor ini menjadi andalan utama bagi bank milik pemerintah dalam bersaing dengan bank milik swasta nasional. Perlu ditegaskan bahwa dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan menetapkan beberapa tujuan yang diseleraskan bagi para *stakeholders* yaitu antara lain memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik dengan nilai tambah kepada konsumen demi terpeliharanya hubungan kemitraan dengan nasabah yang berkesinambungan. Peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perbankan dapat mendorong tercapainya dalam keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang. Konsep kualitas pelayanan merupakan hal yang

penting baik bagi perusahaan maupun konsumen pada umumnya. Penelitian terhadap kualitas diperkirakan akan menjadi suatu kecenderungan yang paling penting bagi konsumen apa lagi dengan meningkatnya permintaan konsumen terhadap kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan masa-masa sebelumnya (Garvin, 1983).

Beberapa masalah yang sering dijumpai di perbankan dari segi pelayanan yang ada dirasakan masih relatif lemah baik dalam hal kecepatan, ketepatan, keakuratan dan kepatuhan terhadap peraturan atau kebijakan intern maupun eksteren. Lemahnya pelayanan ini terutama pada *service encounter* antara nasabah dan unit pelayanannya (*teller dan customer group*) yang menimbulkan perbedaan persepsi. Perbedaan persepsi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara perusahaan dengan pelanggan melalui pelayanan yang diberikannya. Klaim terhadap kualitas pelayanan, menurut perusahaan telah memberi ketika menanggapi keluhan-keluhan atas pemberian pelayanan terhadap masyarakat melalui media massa yang sebenarnya dapat menurunkan citra perusahaan. Informasi yang berupa keluhan konsumen ini dapat digunakan sebagai masukan untuk memperbaiki kualitas pelayanannya.

Menurut Parasuraman *et.al.* (1985) terdapat lima kesenjangan yang menyebabkan adanya perbedaan persepsi mengenai kualitas pelayanan yaitu :

1. Kesenjangan Persepsi Manajemen

Adanya perbedaan penilaian menurut pengguna dan persepsi manajemen menggunakan harapan pengguna jasa. Sebagai contoh pelayanan yang diberikan oleh bank X adalah memberikan fasilitas, tempat dan teknologi yang mutakhir untuk menarik nasabahnya. Akan tetapi, nasabahnya lebih mengharapkan suku bunga yang tinggi. Pada umumnya

kesenjangan ini terjadi karena kurangnya orientasi penelitian pemasaran, pemanfaatan yang tidak memadai atas temuan-temuan penelitian, kurang interaksi antara pihak manajemen dan konsumen, komunikasi bawah ke atas yang kurang memadai, serta terlalu banyak tingkatan manajemen.

2. Kesenjangan Spesifikasi Kualitas

Kesenjangan antara persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dan spesifikasi-spesifikasi kualitas jasa. Seorang manajer operasional bank, misalnya memberikan instruksi kepada *teller*-nya untuk melayani para nasabah dengan cepat, tanpa menentukan waktu standar yang spesifik dan konkrit mengenai cepatnya pelayanan yang diharapkan oleh manajemen dan pelanggan. Kesenjangan ini terjadi karena tidak memadainya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa, persepsi mengenai ketidak layakan, tidak memadainya standarisasi tugas dan tidak adanya penyusunan tujuan.

3. Kesenjangan Penyampaian Pelayanan

Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyerahan jasa (*service delivery*). Sebagai contoh, *teller* bank yang dihadapkan pada standar yang bertentangan, di mana di satu sisi harus mendengar keluhan nasabah tetapi di sisi lain harus melayani dengan cepat. Kesenjangan ini disebabkan karena adanya ambiguitas peran, konflik peran, kesesuaian karyawan dengan tugas yang harus dikerjakannya, kesesuaian teknologi yang digunakan oleh karyawan, sistem pengendalian dari atasan, *perceived control* dan *team work*.

4. Kesenjangan Komunikasi Pemasaran

Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Sebagai contoh, suatu bank mengeluarkan brosur mengenai pelayanan bank dengan gambar lokasi indah, ruang yang luas dan hadiah langsung yang menarik. Akan tetapi ternyata kantor bank tersebut ternyata hanya memiliki ruang pelayanan yang sempit, tidak seindah pada gambar dan hadiah langsung tidak dapat diberikan kepada nasabah dengan berbagai masalah. Kesenjangan ini terjadi karena tidak memadainya komunikasi horisontal dan adanya kecenderungan untuk memberikan janji yang berlebihan.

5. Kesenjangan dalam Pelayanan yang dirasakan

Adanya perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan oleh konsumen. Sebagai contoh, *customer service* dari sebuah bank menjelaskan secara rinci mengenai produk baru kepada salah satu nasabah, tetapi nasabah menginterpretasikan bahwa karyawan bank terlalu bertele-tele dan menghabiskan waktu nasabah.

Bagaimana pun juga harus disadari bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh konsumen bukan oleh perusahaan karena yang berkepentingan terhadap kualitas pelayanan adalah para pelanggan yang mempunyai ukuran dan harapan tertentu yang belum tentu disadari oleh para bankir.

Menurut Jernberg (1988) dalam Gunawan (April 1992) terdapat 7 alasan penting yang mendasari sistem pengukuran proses perkembangan pelayanan jangka panjang di bank, yaitu : (1) hanya 4 % dari konsumen yang tidak puas yang menyampaikan keluhannya kepada bank, (2) bila seorang konsumen yang tidak puas akan pelayanan bank ia akan menceritakan kekecewaannya kepada

11 orang temannya, (3) sebagian besar konsumen yang pindah ke bank lain yaitu sebesar 68 % disebabkan karena rendahnya kualitas pelayanan, (4) 50 % dari nasabah memilih bank sebagai mitra kerjanya karena rekomendasi dari teman atau relasinya, (5) untuk mengembalikan kepercayaan nasabah bank akibat sebuah pengalaman pelayanan yang buruk diperlukan 12 pelayanan yang memuaskan, (6) kualitas pelayanan yang tinggi menciptakan toleransi harga yang lebih besar dan (7) mutu pelayanan yang tinggi akan menciptakan bisnis yang lebih sehat dan kokoh.

Ketujuh alasan di atas menunjukkan bahwa pelayanan yang terpenting di dalam suatu bank masih dilakukan oleh manusia yaitu para *teller*, kasir, *marketing officer*, analis kredit, *customer service* dan lain lain.

Adanya intensitas kontak yang tinggi maka SDM yang ada di bank khususnya CSO (*Customer Service Officer*) harus diberi kewenangan untuk memutuskan kasus-kasus tertentu, misalnya penghapusan bunga atau denda, kenaikan pagu kredit, pergantian alamat atau percepatan pencetakan kartu. Itulah yang dinamakan *empowerment* – pemberian kuasa kepada para *frontliner* bukan hanya sebagai penerima permintaan nasabah, melainkan juga sebagai pengambilan keputusan, memberi nasehat atau alternatif solusi masalah bagi para nasabah. *Empowerment* itu tidak akan berjalan mulus jika kualitas SDM-nya payah (Sigi SWA 04, Maret 1996). SDM dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang terpenting karena memegang peran utama dalam segala aktivitas.

Paradigma baru ini bukan tanpa dasar yang jelas karena karyawanlah sebagai *frontline officer* yang pertama kali mengenali pelanggannya. Sejauh mana perusahaan berorientasi pada pelanggan, yang pada gilirannya ditentukan

oleh tingkat fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang sangat tergantung pada modal manusia. Maka tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa SDM menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada organisasi saat ini (Wilberforce, Januari 2000). Dalam lingkungan persaingan tersebut maka perusahaan harus cepat tanggap terhadap perubahan, melakukan pembelajaran, memberikan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan akhirnya memberikan suatu keuntungan sebuah pemberdayaan dan tenaga kerja yang proaktif merupakan suatu pemikiran baru yang harus diperlukan (Block, 1987; Bowen dan Lowler, 1992; Fulford Enz, 1995; Sparrowe, 1995 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Menurut Bowen dan Schneider (1985), hubungan antara manajer dengan karyawan berubah dalam industri jasa dan direfleksikan pada dampak dari hubungan antara pelayanan karyawan dan konsumen. Pokok-pokok yang mendasarinya secara spesifik dalam pemberdayaan tenaga kerja adalah lebih baik untuk menyediakan pelayanan kualitas konsumen yang lebih tinggi (Corsun dan Enz, 1999). Untuk mencapai kepuasan konsumen tersebut, maka perusahaan atau organisasi harus mengidentifikasi, mengukur dan manage elemen internal dari perusahaan. Dengan adanya perbaikan *internal service quality* memungkinkan karyawan memberikan pelayanan kepada konsumen menjadi lebih baik (Roger et. al, 1996).

Karyawan yang diberdayakan percaya pada bisnis memahami apa yang perlu dilakukan dan bersedia untuk menyumbangkan ide-ide cemerlang (Caudron, 1995). Pemberdayaan karyawan dalam menghadapi abad 21 merupakan suatu yang perlu dilakukan, khususnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang relevan dengan level pekerjaan mereka, hal ini mengingat semakin ketatnya persaingan di dalam dunia bisnis yang memerlukan

kecepatan bertindak dalam rangka memenuhi tuntutan dan pelanggan (Yun Iswanto, Januari 1999). Mulyadi dan Setyawan (1999) mengungkapkan dua faktor penting mengapa perlu pemberdayaan karyawan yaitu *pertama*, pergeseran teknologi yang digunakan oleh masyarakat di dalam memenuhi kebutuhan produk dan *kedua*, jasa-jasa tipe pekerja yang pas dengan teknologi yang digunakan oleh masyarakat. Dalam kaitannya dengan hal itu Clarkson (1994) dalam Wan Juli (Desember 1997) mengatakan proses pemberdayaan yang diharapkan mempunyai dampak positif pada kemampuan organisasi dalam menyediakan nilai bagi para pelanggan (*customer value*).

Pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*) merupakan suatu "trend" pengelolaan SDM di dalam organisasi masa depan. Pemberdayaan karyawan dilakukan di dalam organisasi perusahaan dengan fokus pada penyediaan produk dan jasa bagi *customer* (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Melalui konsep ini, karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Untuk itu dibutuhkan komunikasi atau saling tukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi.

Keluhan yang datang dari konsumen dapat dijadikan sebagai masukan untuk perusahaan yang nantinya dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam mengoreksi pelayanan karyawan terhadap konsumen. Perlu diketahui bahwa lingkungan kerja yang ada dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan ke arah yang positif atau negatif (Katz dan Kahn, 1978 dalam Wilberforce, Januari 2000). Dalam kehidupan sehari-hari karyawan pasti akan menjalin hubungan dengan pelanggan, organisasi dan rekan sekerja. Hubungan ini

menciptakan realitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan karyawan, seberapa keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal.

Hubungan organisasi internal (*internal organizational relationships*) dapat didukung oleh perilaku dari karyawan (*peer helping behavior*) dan dukungan lingkungan kerjanya (*support organizational environment*). Lingkungan kerja dan hubungan karyawan apabila tidak baik akan menimbulkan keluhan dan konsentrasi kerja terganggu. Keadaan yang tidak mendukung akan menyebabkan kegagalan dalam upaya pemberdayaan karyawan karena kurangnya perhatian untuk penciptaan hubungan berdasarkan dukungan dengan lingkungan kerja serta kesan konsumen atas kualitas layanan. Dukungan yang ada dalam organisasi akan meningkatkan keterlibatan karyawan, harapan kinerja dan perilaku inovatif dan menurunkan *turn over* dan tingkat absensi (Yoon dan Lim, 1999).

Untuk itu dalam bisnis perbankan pun harus memperhatikan kondisi lingkungan kerjanya sehingga dapat memberikan peningkatan terhadap upaya pemberdayaan. Dari beberapa kondisi yang ada maka perlu diketahui bahwa pendekatan perilaku karyawan mengacu pada motivasi kerja mengenai apa yang perlu dikerjakan, sehingga pemahaman tentang kondisi karyawan harus diketahui serta dapat disiapkan lingkungan yang mendukung (*support based relationships*) untuk meningkatkan kesadaran individu karyawan dalam suatu organisasi. Selain memperhatikan hubungan antara pimpinan dan karyawan juga hubungan antara karyawan dan konsumen (*employee-customer relationships*) sehingga pemberdayaan (*empowerment*) karyawan ini dapat terlihat dari

efektivitas manajerial dan inovasi dari karyawan. Untuk itu perusahaan harus memberikan peluang kepada karyawan untuk berkembang, berpartisipasi, terlibat dalam perusahaan secara langsung dan berprestasi secara optimal sehingga semangat kerja, moral kerja dan produktivitas kerjanya menjadi tinggi.

1.2. Perumusan Masalah dan Batasan Masalah

1.2.1. Perumusan Masalah

Bisnis perbankan merupakan bisnis jasa yang saat ini mengalami persaingan yang semakin ketat baik dalam pemberian suku bunga yang tinggi ataupun gencarnya paket pelayanan yang diberikan oleh bank-bank untuk dapat menarik nasabah baru dan memberikan kepuasan kepada para nasabah serta membangun kepercayaan masyarakat secara luas untuk memanfaatkan jasa perbankan. Dilihat dari surat pembaca yang dimuat di dalam berbagai media massa ternyata masih banyak yang menyampaikan keluhan-keluhan mengenai layanan bank.

Isi surat bervariasi mulai dari kekecewaan karena perusahaan memberikan janji-janji yang berlebihan tetapi tidak dapat memenuhinya, mengeluhkan karyawan bank yang tutur katanya kurang sopan atau bahkan menyebalkan serta meremehkan konsumen (SWA, Oktober 1995), tidak trampil dalam melayani nasabah, perusahaan yang tidak bisa selalu menyajikan informasi terbaru kepada para pelanggan, perusahaan tidak memperhatikan atau segera menanggapi keluhan atau saran konsumen (nasabah) dan lain sebagainya (Suara Merdeka, 1998). Di sisi lain perusahaan menganggap konsumen selalu rewel karena menuntut berbagai macam fasilitas dan kemudahan dalam menggunakan jasa perbankan (Manajemen dan Usahawan,

Oktober 1990). Dengan ketatnya persaingan di bisnis perbankan maka perusahaan harus memfokuskan peningkatan pelayanan agar dapat memberikan kepuasan konsumen dan meningkatkan loyalitasnya. Untuk itu perlunya pemberdayaan karyawan ini akan membantu di dalam keberhasilan perusahaan.

Perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa maka karyawan *front liner*lah (dalam hal ini *customer service dan teller*) yang selalu menjalin *customer contact* sehingga harus mendapatkan perhatian yang lebih dalam hal ini dicerminkan melalui suatu hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) serta hubungan karyawan dengan konsumen eksternalnya (pelanggan). Pada dasarnya *customer contact* dapat terjadi antara karyawan dengan pihak atasan, antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan konsumen. Penciptaan lingkungan kerja yang mendukung akan menghasilkan persepsi dan evaluasi terhadap hubungan yang muncul di tempat kerja baik secara natural maupun individual. Hubungan tersebut berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan yang dinyatakan dengan 3 dimensi (*self efficacy, meaningfulness, dan personal influence*) dalam Corsun dan Enz (1999) yang akhirnya akan menghasilkan keluaran (output) yaitu inovasi dan keefektifan manajerial. Berdasarkan uraian tersebut maka permasalahan penelitian dapat di rumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh antara hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*)?
2. Bagaimana pengaruh antara hubungan karyawan dengan konsumen (*employee-customer relationships*) terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*) ?

3. Bagaimana pengaruh antara hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) dan hubungan karyawan–konsumen (*employee-customer relationships*) terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*) ?

1.2.2. Batasan Masalah

Adanya keterbatasan yang dimiliki peneliti maka penelitian ini hanya dibatasi pada Bank-Bank Umum di Kota Semarang yang memiliki jumlah kantor cabang dan cabang pembantu lebih dari 4 dengan asumsi bahwa manajemen di setiap perbankan adalah sama yaitu BPD Jateng (15), Bank Bali (8), Bank BCA (8), Bank Danamon (7) dan Bank Panin (5).

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti empiris yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan, seperti :

1. Menganalisis pengaruh antara hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*).
2. Menganalisis pengaruh antara hubungan karyawan dengan konsumen (*employee-customer relationships*) terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*).
3. Menganalisis pengaruh antara hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) dan hubungan karyawan–konsumen (*employee-customer relationships*) terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*).

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan

- ◆ Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan dalam usaha meningkatkan pemberdayaan karyawan .

2. Bagi Pihak Lain

- ◆ Dapat digunakan sebagai bahan kajian empiris dan acuan dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
- ◆ Mendorong peneliti lain untuk dapat melanjutkan dan mengembangkan serta menyempurnakan penelitian ini dengan lebih baik di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Pemberdayaan Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Resources make things possible, but only people make things happen.

Selain merupakan aset perusahaan yang paling vital, SDM (karyawan) adalah pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir dari suatu produk atau jasa dan perusahaan. Akan tetapi kenyataannya masih banyak perusahaan yang mengeksploitasi karyawannya dan tidak memberikan peluang kepadanya untuk berkembang dan berprestasi secara optimal. Situasi yang paling parah adalah apabila manajer dan karyawan tidak saling mempercayai, akibatnya semangat dan moral kerja menjadi sangat pendek, menurunnya produktivitas, munculnya sikap apatis dan terjadi ketidakpuasan kerja (Tjiptono, 1997).

Adanya hubungan yang bercirikan dengan tolong menolong, partisipasi, kepercayaan dan atau keterlibatan karyawan yang mendorong terjadinya lingkungan kerja yang positif karena adanya hubungan yang saling mendukung dan menjaga dengan rekan sekerja, perusahaan dan konsumen. Adanya hubungan yang saling menguntungkan memberikan tingginya tingkat partisipasi karyawan mengurangi tingkat depresi serta menurunkan *turn over* tenaga kerja. Situasi ini dapat diubah berdasarkan berbagai penelitian intensif, pakar psikologi dan manajemen mengemukakan solusi berupa pemberdayaan atau *Empowerment* (Bass, 1994; Conger, 1989; Ford and Fottler, 1995; Stamatis, 1996; Wren, 1995 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Adanya pergeseran paradigma, karyawan saat ini dipandang sebagai sumber daya yang penting dan harus dikembangkan dan diberdayakan. Sebagaimana namanya, pemberdayaan karyawan difokuskan ke karyawan tingkat bawah dalam setiap organisasi. Dengan pemberdayaan karyawan, kekuasaan justru digali dalam diri karyawan, oleh karena pemberdayaan karyawan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat dalam diri karyawan, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan bukan sekedar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh manajemen (Mulyadi dan Setyawan, Juni 1999). Dengan kata lain, pemberdayaan karyawan berangkat dari pertanyaan "apa yang dapat dicapai" (*what can be*) dengan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan sebuah proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan (mampu). Meskipun banyak orang terfokus pada pembahasan tentang pemberdayaan pada atribut situasional atau praktek-praktek manajemen yang menunjukkan apa yang sebuah perusahaan dapat atau seharusnya lakukan untuk menghargai kerja dan "melepaskan potensi tersembunyi" (Carlzon, 1987 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Secara teoritis, kata *empowerment* dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dan otorita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe *et. al.*, 1994 dalam Milwadani, 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang

diembannya. Konsep *empowerment* yang demikian mengandung pula pengertian bahwa bila seseorang tersebut akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa *empowerment* bukan hanya sekedar "memberdayakan" seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur "lingkungan" yang kaku. Di dalam pengertian Carlzon, proses *empowerment* mementingkan adanya kebebasan bagi seseorang untuk mengambil sebuah keputusan secara bertanggung jawab. Diyakini bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya, menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Dalam konsep pemberdayaan tidak menyarankan suatu sistem yang di dalamnya setiap orang mengerjakan apapun yang dipikirkannya. Memungkinkan orang lain untuk menggunakan kemampuannya adalah pemberdayaan. Ambiguitas peranan, harapan peranan yang berlebihan dan konflik merupakan faktor-faktor kontekstual yang juga menciptakan ketidakberdayaan (Conger dan Kanungo, 1988; Byham, 1989 dalam Pace dan Faules, 1998). Kondisi yang memungkinkan manusia mengetahui apakah peranan mereka dan apakah pentingnya peranan itu bagi perusahaan secara keseluruhan dan dengan demikian memungkinkan keterlibatan bersama terhadap hasil-hasilnya merupakan lingkungan yang melaksanakan pemberdayaan. Penekanan diberikan pada penghilangan hambatan-hambatan terhadap pemberdayaan yang diciptakan oleh struktur organisasi hierarkis. Sifat dan kondisi kontekstual organisasi merupakan pertimbangan penting dalam proses pemberdayaan tetapi hanya merupakan sebagian dari konsep pemberdayaan tersebut.

2.1.1.2. Informasi Pemberdayaan

Pendekatan pemberdayaan karyawan akan memberikan keleluasaan kepada *knowledge workers* dalam memanfaatkan pengetahuannya untuk menciptakan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi *customers*. Di samping itu, pemberdayaan karyawan memberikan keleluasaan kepada *knowledge workers* untuk akses ke pusat informasi perusahaan sehingga memampukan mereka dalam mengambil keputusan dalam merespon dengan cepat perubahan kebutuhan *customers*. *Knowledge workers* memerlukan suasana kerja yang merangsang inovasi, toleran terhadap eksperimen hal yang baru dan kesediaan manajemen untuk menerima kegagalan eksperimen (Mulyadi dan Setyawan , Juni 1999).

Alfred Bandura (dalam Conger, Februari 1989) menyatakan ada empat jalan untuk menyediakan informasi pemberdayaan yaitu :

1. Memberi dorongan emosi yang positif selama menghadapi stress dan kegelisahan.
2. Dengan kata-kata pada persuasif positif dan dorongan.
3. Melalui observasi keefektifan.
4. Melalui pengalaman yang aktual pada tugas yang dilaksanakan dengan sukses.

Seperti yang telah diuraikan di atas, pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses yang mau tidak mau harus dilaksanakan sebagai akibat tuntutan pergeseran teknologi dan tipe karyawan yang pas dengan teknologi masa depan.

Melalui pemberdayaan diharapkan terjadi *sharing of power*, di mana bawahan dilibatkan secara bersama-sama dengan pihak manajemen untuk melakukan perubahan dengan menerapkan berbagai praktek manajerial,

manajemen perusahaan dapat secara signifikan menguatkan keyakinan bawahan pada kemampuan diri mereka sendiri. Dengan *sense of self efficiency* yang lebih kuat, para karyawan akan lebih mampu mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

2.1.1.3. Sudut Pandang Pemberdayaan

Menurut Khan (1997), pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang berjalan yang mendorong *mutual trust* antara karyawan dan majikan. Untuk satu hal, jelas pemberdayaan memerlukan tindakan sungguh dari pihak manajemen untuk menyerahkan kekuasaan pada karyawan untuk menentukan cara terbaik untuk melaksanakan aktivitas mereka, menilai hasilnya dan mengontrol sarana produksi dalam satu kata otonomi (Wilberforce, Januari 2000). Menurut Mulyadi dan Setyawan (Juni 1999), pemberdayaan dapat ditinjau melalui dua sudut pandang yaitu ;

1. Dari sudut pandang manajer

Pemberdayaan merupakan proses pemberian kuasa kepada karyawan untuk memampukan diri karyawan di dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

2. Dari sudut pandang karyawan

Pemberdayaan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan dirinya agar dipercaya oleh manajer dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Menurut Conger dan Kanungo (1988) mengungkapkan bahwa pemberdayaan dapat diwujudkan dengan teknik partisipasi manajemen seperti MBO, kualitas lingkungan dan *goal setting* dari kemampuan karyawan untuk memberikan

kekuasaan atau pendelegasian wewenang. Pemberdayaan berbeda dengan berbagai pendekatan partisipasi di masa lalu yang cenderung hanya menekankan pengumpulan input atau masukan dari karyawan, tetapi tidak memanfaatkannya dan atau tidak disertai dengan delegasi wewenang.

Sepintas pemberdayaan mirip dengan pengendalian otoritas, namun menurut Soetomo (1999) ada 2 karakteristik yang membuat pemberdayaan menjadi unik. *Pertama*, setiap orang didorong untuk berinisiatif dan berbuat lebih jauh (*just do it*). *Kedua*, otoritas yang diberikan disertai juga sumber daya yang menunjang sehingga implementasinya bisa terawasi secara langsung. Dengan adanya berbagai definisi tentang pemberdayaan maka dapat dibedakan antara karyawan yang diberdayakan dan karyawan yang tidak diberdayakan Dover (1999) memberikan perbedaan yang jelas seperti ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.1. Perbedaan karyawan yang diberdayakan dan yang tidak

Karyawan yang diberdayakan	Karyawan yang tidak diberdayakan
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mengambil inisiatif dalam situasi yang ambigu dan menentukan masalah dengan cara yang memungkinkan analisis atau keputusan lebih lanjut ◆ Mengidentifikasi kesempatan dalam situasi yang ambigu seperti ketika pelanggan mengeluh atau munculnya ancaman kompetitif ◆ Menerapkan ketrampilan berpikir kritis, seperti mencari dan menguji asumsi atau menilai argumentasi ◆ Menawarkan penilaian tentang bagaimana dan mengapa keputusan atau tindakan tertentu mendukung tujuan bersama ◆ Membangun konsensus untuk keputusan dan tindakan baik dalam maupun lintas kelompok fungsional 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Menunggu otoritas yang diberikan untuk menentukan masalah dan pelimpahan tanggung jawab ◆ Menentukan masalah secara efektif tetapi gagal untuk mengenali kesempatan yang mungkin ada ◆ Menerima informasi, alasan atau kesimpulan tanpa menguji (terutama bila disajikan oleh penguasa) ◆ Mendiskusikan, tetapi tidak dapat menerapkan informasi yang ada tentang tujuan bersama ◆ Mengharapkan upaya penyusunan konsesus tetapi meminta wewenang hierarkis bila upaya itu gagal ◆ Fokus pada peningkatan efektivitas individual atau tim, tetapi gagal untuk mengenali masalah yang berkembang

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mengidentifikasi dan bertindak pada kesempatan untuk mensistematiskan aktivitas, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan sistem informasi, mengidentifikasi dan memecahkan masalah sistematis dan beradaptasi atau membuang sistem yang tidak lagi menambah nilai ◆ Mengoptimalkan sumber-sumber dengan pengurangan pengeluaran dan mencari kesempatan untuk menanamkan sumber-sumber baru (proses perbaikan, penyesuaian teknologi, dan lain-lain) 	<p>di luar kelompok, menciptakan pemecahan satu waktu yang baik tapi gagal untuk mensistematikannya, bergantung pada sistem yang ada meskipun bila mereka kurang bernilai</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Fokus pada sumber-sumber mempertanyakan hanya bila dan seperti diarahkan oleh otoritas yang ditentukan
--	--

2.1.1.4. Kondisi dan Proses Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen. Untuk menjadikan karyawan yang produktif, karyawan harus memiliki kompetensi memadai. Menurut Soetomo (1999) ada sejumlah kondisi yang dipersyaratkan untuk memberdayakan karyawan yaitu :

1. **Partisipasi**, dalam arti pemberdayaan adalah keinginan dari seluruh karyawan apapun jabatannya untuk selalu memperbaiki proses kerja dan hubungan antar sesama rekan. Problem yang berkaitan dengan partisipasi di perusahaan biasanya menyangkut kualitas dan kinerja organisasi, sehingga perlu dilakukan pelatihan / training bagi seluruh level karyawan.
2. **Inovasi**, sebenarnya merupakan inti pemberdayaan karena karyawan memiliki kewenangan untuk mencobakan berbagai ide yang bisa diputuskan sendiri.
3. Dengan adanya **kesempatan** mengakses langsung semua informasi yang dibutuhkan, karyawan merasa didorong untuk mengembangkan ide-idenya melalui karya inovasi yang bermanfaat.
4. Adanya **'accountability'** memungkinkan setiap karyawan memiliki perasaan harus bertanggung jawabkan segala hasil yang telah diperolehnya

kepada atasan. Selanjutnya karyawan dipersilahkan untuk bekerja kembali menurut cara dan kecepatannya sendiri.

Di dalam penerapannya kondisi tersebut dapat berlangsung dengan baik maka di dalam proses pemberdayaan harus memperhatikan beberapa hal berikut ini (Mildawani, 1999) :

- a. *Partisipasi*, mengandung pengertian keterlibatan semua pihak yang terkait. Partisipasi yang dimaksudkan di sini adalah partisipasi dari para manager (supervisor) dan karyawan dalam setiap aktivitas berorganisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Partisipasi ini juga mengartikan bahwa semua pihak terlibat secara aktif dalam kegiatan pengambilan keputusan sekalipun.
- b. *Komunikasi*, menjelaskan bahwa perlu adanya interaksi dua arah yang terbuka antara ke dua belah pihak, atasan (pemberi otorita) maupun bawahan (penerima wewenang). Teori komunikasi mengajarkan bahwa penyampaian berita perlu diikuti dengan penyampaian umpan balik (*feedback*) secara timbal balik ke penerima dan penyampai berita. Di dalam pemberdayaan, komunikasi dua arah yang penuh keterbukaan yang akan mempengaruhi proses aktualisasi sumber daya seseorang. Komunikasi yang terbuka, lancar dan berjalan dua arah akan menunjang kelancaran kerjasama dalam mencapai sasaran atau tujuan.
- c. *Kepercayaan*. Kepercayaan yang dimaksud di sini adalah lebih pada *trust* yang dibangun berdasarkan unsur keterbukaan. Di dalam proses pemberdayaan akan sulit membayangkan mendapat hasil yang optimal, bila pemberi wewenang tidak mempunyai kepercayaan terhadap si penerima otorita. Kepercayaan lebih mendasarkan pada keyakinan bahwa si penerima otorita akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan

kewenangan dan tanggung jawab yang dimilikinya. Percaya berarti pemberian mandat yang lebih luas kepada si penerima tugas, untuk melakukan tugasnya secara mandiri, tanpa pengawasan atau kontrol yang berlebihan.

- d. *Kemandirian*, merupakan salah satu aspek yang menunjang untuk tercapainya proses pemberdayaan secara optimal. Para manager mungkin memberdayakan para bawahannya bila para pemberi kuasa tersebut menganggap bahwa si penerima tugas memiliki kemandirian untuk mengambil sebuah tindakan, termasuk di dalamnya mengambil sebuah keputusan bila diperlukan. Dalam kemandirian, alur penyelesaian masalah dan tugas pun akan semakin mudah ditempuh karena kemandirian mengartikan adanya kemampuan menyelesaikan permasalahan tanpa kontrol atau pengawasan yang ketat.
- e. *Pertanggungjawaban (accountability)*. Pertanggungjawaban yang dimaksud lebih merujuk kepada suatu bentuk bagaimana para karyawan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan atau tugas yang selama ini telah dibebankan kepada seseorang akan mendorong atau memotivasi seseorang untuk bekerja lebih maksimal.
- f. *Keterbukaan*, merupakan prasyarat yang tidak boleh diabaikan dalam proses pemberdayaan. Unsur keterbukaan merupakan salah satu aspek yang sangat mutlak diperlukan bagi terselenggaranya proses pemberdayaan secara maksimal, tepat dan benar. Konsekuensi logis dari keterbukaan di dalam *empowerment*, di antaranya adalah usaha untuk menciptakan "*the right man on the right place*".

Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen. Untuk menjadikan karyawan yang produktif, karyawan harus memiliki kompetensi yang memadai. Di samping 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 pekerjaan dan organisasinya.

2.1.1.5. Pendekatan Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan hanya dapat terwujud jika karyawan memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang dituntut oleh pekerjaannya. Pemberdayaan karyawan bukan merupakan pemberian dari manager yang lebih tinggi tingkatannya, namun berasal dari pembangunan kompetensi dalam diri karyawan merupakan landasan bagi karyawan untuk mendapatkan kepercayaan dari manajemen. Di samping 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 melaksanakan kompetensi tersebut. Penyediaan sumber daya ini merupakan tanggung jawab manajemen untuk memungkinkan pemanfaatan secara optimum kompetensi karyawan. Ada tiga kunci pokok untuk membantu berjalannya pemberdayaan (Huebner, Desember 1998) yaitu :

1. Memberikan informasi mengenai semua aspek dari program yang dilakukan oleh organisasi melalui kebijakan-kebijakan yang telah jelas parameternya sehingga dalam mengoperasikan proses pemberdayaan tersebut jelas. Penyampaian pesan harus secara jelas agar dapat cepat dimengerti dan

langsung dapat diwujudkan dengan tindakan dan dapat dipertanggung jawabkan.

2. Menciptakan otonomi melalui suatu batasan. Gagasan yang dimiliki harus benar-benar dimengerti oleh pemberi wewenang dan penerimanya sehingga perlu adanya suatu kesamaan asumsi untuk menghindari salah persepsi dalam menjalankan proses pemberdayaan.
3. Menguji aturan-aturan dari pengembangan profesional. Adanya perbedaan aturan dari tiap-tiap individu maka perlu mereviewnya kembali dalam suatu pertemuan agar setiap keputusan yang diambil tidak mengalami kegagalan. Untuk itu harus dibentuk suatu kerangka berpikir dari setiap individu yang nantinya akan dilakukan pengujian sehingga hasil yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan.

Dalam merencanakan program pemberdayaan ini perlu dilakukan suatu pendekatan-pendekatan sebagai berikut (Huebner, Desember 1998) :

- a. Mengadakan *meeting* dengan pihak-pihak terkait, tidak terkecuali karyawan.
- b. Menggambarkan kebijakan-kebijakan yang dipakai oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaannya.
- c. Memberikan fasilitas *brainstorming* kepada para karyawan dalam menghadapi isu-isu yang terjadi di perusahaan sehingga perlu dipertimbangkan untuk menghadapi realita yang ada.
- d. Memberikan penjelasan tugas secara garis besar dan prioritas pengerjaan tugas dengan waktu penyelesaian dengan tepat.
- e. Memberikan gambaran mengenai kebutuhan yang diperlukan dalam setiap pertanggung jawaban tugas.

- f. Mengadakan *meeting* sementara untuk mengecek kemajuan dari proses pemberdayaan akan sedang dilaksanakan oleh perusahaan pada karyawannya.
- g. Memberikan dorongan dan semangat agar karyawan merasa termotivasi dalam menjalankan tugasnya.
- h. Melakukan peninjauan kembali proses dari penyelesaian setiap program atau proyek, karena kesuksesan ini juga dipengaruhi adanya proses pembelajaran dan ketrampilan yang dapat digunakan dalam setiap situasi.

Menurut Zemke dan Schaaf dalam Bowen dan Lawler (1992), menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan dilakukan dengan maksud " menggantikan *front line* yang gagal " dengan mendorong harapan dan penghargaan karyawan untuk berinisiatif pada latihan dan imajinasi. Untuk industri jasa pemberdayaan dilihat dari performa tugas atau kerjanya dalam mencapai suatu solusi. Menurut Bowen dan Lawler (1992) ada 4 unsur organisasi yang harus dipenuhi dalam memberdayakan karyawan yaitu :

- ◆ Informasi tentang kinerja organisasi (hasil operasi dan kinerja pesaing).
- ◆ Penghargaan sebagai dasar dari kinerja organisasi (pembagian keuntungan dan kepemilikan saham).
- ◆ Pengetahuan yang memungkinkan karyawan untuk memahami dan berkontribusi untuk kinerja organisasi (ketrampilan memecahkan masalah).
- ◆ Kuasa untuk membuat keputusan terhadap prosedur pengaruh kerja dan petunjuk organisasi secara langsung (melalui *quality circle* dan memanager diri pada sebuah tim kerja).

Dalam pemberdayaan karyawan terdapat suatu tingkatan karena bertambahnya pengetahuan, informasi, wewenang dan penghargaan yang dimiliki oleh karyawan (Bowen dan Lawler, 1992). Keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya tidak hanya melihat pada bagaimana mereka melakukan pekerjaannya atau bagaimana kinerja dari tim yang efektif tetapi dalam kinerja organisasi secara total. Untuk itu karyawan harus yakin tugasnya adalah signifikan, sehingga mereka akan memikirkan kebebasan dalam menentukan bagaimana mereka melakukan pekerjaannya, mereka memperoleh *feed back* dan mereka mengatasi secara menyeluruh setiap problem yang muncul di saat bekerja.

2.1.1.6. Dimensi-dimensi Pemberdayaan

Pemberdayaan karyawan terfokus pada pengalaman karyawan dan secara khusus, motivasi kewajiban intrinsik (Thorman dan Velthouse, 1990). Lekat dengan pengertian pemberdayaan karyawan adalah pemahaman bahwa realitas dibangun secara bersama-sama. Sebaliknya, pandangan struktural berdasarkan program pemberdayaan sebagai realitas obyektif gagal untuk menjelaskan penyimpangan yang lekat pada persepsi (Jones, 1990). Kepentingan yang luas dalam pemberdayaan karyawan semakin penting di saat persaingan global dan perubahan membutuhkan inisiatif dan inovasi karyawan (Drucker, 1980 dalam Spreitzer, 1995). Apabila perusahaan ingin melaksanakan pemberdayaan SDM-nya, maka harus ada perubahan dalam kontrak psikologis antara manajemen dan karyawan sebab diperlukan adanya perilaku dan harapan-harapan baru dari kedua kelompok itu.

Untuk memberdayakan karyawan menurut Corsun dan Enz (1999) terdapat tiga dimensi yaitu :

1. *Personal Influence* (Pengaruh Pribadi)

Sejauh mana individu memiliki *personal influence* atau pilihan yang berkenaan dengan perilaku mereka sendiri. Keadaan ini akan terasa bila seorang karyawan merasa yakin bahwa apa yang didapat melalui perilakunya dapat mempengaruhi hasil organisasional. *Personal influence* menilai keyakinan karyawan bahwa ia mempengaruhi proses kerja dan keputusan. Secara khusus, karyawan akan menganggap dirinya sebagai pengaruh dan memiliki kontrol yang signifikan dalam pekerjaan dan kelompok kerjanya.

2. *Self Efficacy* (Keefektifan Diri)

Sejauh mana karyawan mempunyai keyakinan diri untuk melaksanakan kerja secara tuntas. Perasaan ini berakar pada keyakinan individu bahwa dia mampu melaksanakan aktivitas kerja dengan ketrampilan dan berhasil dan dianggap sebagai tugas yang spesifik (Gist, 1987). *Self Efficacy* memiliki kesamaan dengan "pengetahuan dan ketrampilan".

Namun Hackman dan Oldham (1980) dalam Corsun dan Enz, (1999) mengacu pada pengetahuan dan ketrampilan obyektif ...sedangkan pengetahuan dan ketrampilan merupakan moderator individual yang berbeda (Spreitzer, 1996). Sedangkan *self efficacy* merupakan persepsi individual tentang kompetensi dan kemungkinan penyelesaian tugas secara berhasil. Penilaian untuk dimensi ini mencakup persepsi karyawan bahwa mereka memiliki ketrampilan yang diperlukan untuk keberhasilan dalam kerja dan mungkin meraih kesuksesannya. Makin tinggi keefektifan diri anda maka

makin banyak kepercayaan diri yang anda punyai terhadap kemampuan anda untuk berhasil dalam tugas.

Jadi, dalam situasi sulit dapat dijumpai bahwa orang-orang dengan keefektifan diri yang rendah lebih besar kemungkinan mengurangi upaya mereka atau sama sekali menyerah sedangkan mereka dengan keefektifan diri yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan yang ada. Di samping itu, individu yang tinggi *self efficacy*nya tampak menanggapi umpan balik yang negatif dengan upaya dan motivasi yang ditingkatkan sedangkan yang rendah kemungkinan besar akan mengurangi upaya bila diberi umpan balik yang negatif (Robbins, 1996).

3. *Meaningfulness* (Makna Kerja)

Sejauh mana karyawan menilai makna kerja dan peduli dengan apa yang mereka lakukan. Menilai sejauh mana karyawan menemui pemenuhan dalam apa yang mereka kerjakan. Menurut Spreitzer (1995), *meaningfulness* adalah nilai dari tujuan kerja yang meliputi kepercayaan; nilai dan perilaku.

Menurut Spreitzer (1995) mendefinisikan pemberdayaan secara lebih luas sebagai motivasi tugas instrinsik yang dalam pengertiannya terdapat empat dimensi di dalamnya yaitu :

1. *Meaning* (Keberartian)

Nilai dari maksud atau tujuan pekerjaan yang di nilai dalam hubungan yang ideal atau standar setiap individu yang menghasilkan komitmen yang tinggi (Thomas dan Velthouse, 1991). *Meaning* mencakup ketepatan diantara kebutuhan peranan pekerjaan dan keyakinan, nilai dan perilaku (Brief dan Nort, 1990; Hackman dan Oldham, 1980 dalam Spreitzer, 1995).

2. *Competence* (Kompetensi)

Kompetensi merupakan keyakinan individu dalam kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan ketrampilan yang dimilikinya (Gist,1987). Menurut Bandura (1989), kompetensi adalah analog dengan penguasaan personal, keyakinan atau ekspektensi usaha peforma.

3. *Self Determination* (Determinasi Diri)

Determinasi diri adalah sense atau rasa individual dalam memilih tindakan awal dan regulasi (Deci, Connell dan Ryan , 1983 dalam Spreitzer, 1995). Determinasi diri merefleksikan otonomi dalam memulai dan keberlangsungan perilaku serta proses kerja yang akan menghasilkan pembelajaran, kepentingan dalam aktivitas dan keuletan.

4. *Impact* (Dampak)

Tingkat di mana individu dapat mempengaruhi strategi, administrasi atau pengoperasian hasil-hasil dalam pekerjaan (Martinko dan Gardner, 1982 dalam Spreitzer, 1995). *Impact* dapat dipengaruhi oleh konteks pekerjaan yang dapat dihubungkan dengan situasi yang sulit terhadap pekerjaan serta performa yang tinggi.

Adanya dua pandangan mengenai dimensi pemberdayaan karyawan secara psikologis ini sebenarnya memiliki kesamaan sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi dari pemberdayaan karyawan yaitu *personal influence* ini terdiri dari *self determination dan impact*, *self efficacy* diartikan sama dengan *competence* dan *meaningfulness (meaning)*, sesuai dengan yang diungkapkan oleh Corsun dan Enz (1999) Dimensi pemberdayaan ini mengandung pengertian yang berkaitan (dalam lingkungan jasa) dengan kemandirian dan pengaruh kemampuan untuk mengarahkan hasil operasi, administrasi dan strategis pada

pekerjaan serta merupakan komponen yang penting bagi karyawan yang diberdayakan. Namun, apakah seorang individu menganggap dirinya diberdayakan atau tidak merupakan suatu fungsi persepsi.

Roger *et.al.*, (1996) mengatakan bahwa dengan mendorong kualitas pelayanan internal akan menghasilkan kepuasan karyawan yang mana memungkinkan akan menghasilkan nilai jasa yang tinggi yang dihasilkan dalam kepuasan konsumen sehingga tercipta loyalitas konsumen yang akan menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Jika karyawan (konsumen internal) merasa diberdayakan maka melalui kemampuan pelayanannya (*service capability*) akan menghasilkan kepuasan terhadap konsumen eksternal.



Gambar 2.1. Hubungan antara *Internal Service Quality* terhadap *Customer Satisfaction*

Sumber : Roger *et.al.*(1996), "*Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkages and Implications for Management*".

Dalam melayani konsumen, karyawan front liner memiliki peranan penting. Dalam penelitian Roger *et.al.*, (1996) mengidentifikasi 6 komponen dari pentingnya *internal service quality* dalam upaya ini, yaitu :

1. *Tools* (informasi yang spesifik dan sistem penyampaian informasi).
2. Kebijakan yang tepat dan prosedur.
3. *Team work*
4. Dukungan manajemen
5. Tujuan yang sejajar
6. *Training*

Fokus dan komponen yang potensial dari *internal service quality* maka akan mendorong para manajer untuk memperbaiki kemampuan pelayanan dari karyawan terhadap konsumen. Selain itu, pemberdayaan sebagai keadaan psikologis merupakan hasil faktor-faktor di luar perubahan struktural atau merancang kembali pekerjaannya. Pemberdayaan yang terprogram memberikan manajemen berupa keuntungan, diantaranya pengurangan konflik, kekuasaan dan kontrol manajemen yang lebih besar.

Menurut Hammuda dan Dulaimi, Oktober (1997), pemberdayaan dapat diterapkan pada industri jasa, manufaktur dan konstruksi yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, kepuasan dan kreativitas dari karyawan. Sedangkan untuk top manajemen untuk mempertinggi potensial kerjanya untuk meningkatkan daya saing, efisiensi dan produktivitas.

2.1.1.7. Dampak, Tantangan dan Keuntungan Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan ini memberikan pengaruh yang positif (signifikan) terhadap struktur organisasi dan sistem informasi manajemen. Secara rinci, dampak pemberdayaan terhadap struktur organisasi adalah sebagai berikut (Muyadi dan Setyawan, Juni 1999) :

- ◆ Organisasi lebih mendatar

Pemberdayaan karyawan pada dasarnya menumbuhkan kontrol terhadap diri setiap karyawan melalui pendidikan, pelatihan dan penyediaan teknologi sehingga karyawan mampu mengambil keputusan berkualitas. Jika karyawan memiliki kemampuan tersebut maka fungsi manajer menengah menjadi tidak relevan, sehingga jenjang manajer menengah dapat dihapus dari struktur organisasi.

- ◆ Arus informasi tidak lagi ke arah vertikal namun juga horisontal

Pemberdayaan karyawan menjadikan karyawan mampu merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian arus informasi vertikal tidak perlu lagi dan orientasi karyawan mudah diarahkan ke arah horisontal, karena di arah itulah *customer* berada dan ke arah itulah semestinya semua kompetensi karyawan ditujukan.

- ◆ Kecepatan dalam pengambilan keputusan yang dapat dinikmati oleh *customers*.

- ◆ Berkurangnya secara signifikan terjadinya distorsi informasi.

Semakin panjang rantai komando, semakin tinggi resiko terdistorsinya informasi yang dikomunikasikan. Pemberdayaan karyawan memotong rantai komando tersebut sehingga mengurangi secara signifikan resiko terdistorsinya informasi yang dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan.

- ◆ Semangat *improvement* terhadap sistem yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer* dapat meningkat.

- ◆ Pergeseran dari *responsibility at the top organization* ke *responsibility based organization*.

Di dalam organisasi yang karyawannya tidak berdaya, semua tanggung jawab atas jalannya perusahaan berada di tangan manajemen puncak. Oleh karena itu, setiap inisiatif untuk menjalankan bisnis organisasi harus mendapatkan persetujuan eksplisit dari manajemen puncak. Di dalam organisasi yang karyawannya berdaya, tanggung jawab atas jalannya bisnis perusahaan diserahkan sepenuhnya kepada karyawan.

Organisasi berubah menjadi *responsibility based organization* - suatu organisasi yang tanggung jawab atas jalannya bisnis berada di tangan setiap orang dalam organisasi. *Responsibility based organization* akan sangat responsif terhadap perubahan kebutuhan *customers*.

◆ Perubahan dari organisasi orang bayaran ke organisasi orang bisnis

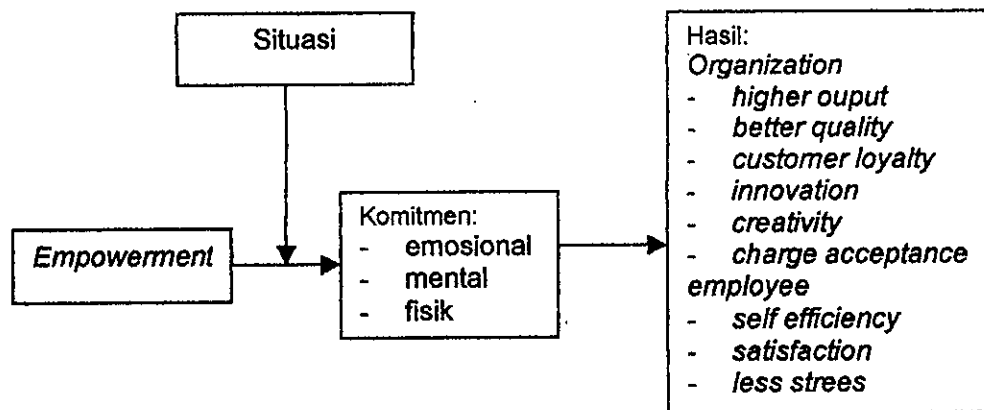
Di dalam organisasi yang karyawannya telah berdaya, karyawan diberi wewenang untuk akses ke pusat informasi dan untuk mengambil keputusan bisnis yang menjadi tanggung jawabnya. Setiap keputusan bisnis pasti mengandung resiko atas tanggung jawab untuk menanggung resiko bisnis tersebut, karyawan memperoleh penghargaan yang sepadan. Dengan demikian, karyawan yang berdaya menjadi pelaku-pelaku bisnis, bukan lagi sekedar orang bayaran (*hired hands*).

Sedangkan dampak pemberdayaan karyawan terhadap sistem informasi manajemen adalah sebagai berikut :

- ◆ Karyawan menjadi pemakai informasi untuk pengambilan keputusan
- ◆ Informasi keuangan menjadi tipe informasi yang dibutuhkan oleh karyawan.

Literatur yang ada menghubungkan pemberdayaan dengan teknik manajemen seperti *reengineering*, *rethinking* dan *restructuring* (Keidel, 1994), pergeseran kualitas (Pfeffer, 1994), TQM (Scully, 1993; Dawson, 1998) dan perbaikan terus-menerus (Mohram, Galbraith dan Lawler, 1998). Penerapan yang berhasil program yang dimaksudkan dengan sungguh-sungguh memerlukan komitmen konstan pemikiran suatu karyawan (Pfeffer, 1998 dalam tulisan Wilberforce, Januari 2000).

Suatu penelitian oleh Angle dan Perry (1981) menyimpulkan bahwa komitmen karyawan berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan keadaan yang tidak diperkirakan, persyaratan utama untuk berkompetisi di era global. Dessler (1999) menekankan perlunya komitmen lebih berharga dibandingkan dengan yang tidak berkomitmen. Karyawan membuat komitmen pada perusahaan dengan dua cara yang berbeda yaitu secara eksternal dan internal (Argyis, 1998). Karyawan yang berkomitmen secara internal sama dengan *empowered employee* sedangkan karyawan yang berkomitmen secara eksternal dapat disamakan dengan *disempowered employee*. Pemberdayaan di sini menghasilkan komitmen karyawan baik secara internal maupun eksternal yang pada gilirannya mengambil hasil (Wilberforce, Januari 2000), digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2. *The Relationships between Empowerment, Commitment and Outcomes*
 Sumber : Wilberforce (Januari 2000)

Upaya penerapan pemberdayaan bukanlah tanpa hambatan di mana yang paling bertanggung jawab atas tingkat kegagalan yang tinggi di kebanyakan perusahaan. Tantangan tersebut adalah (Wilberforce, Januari 2000) :

- Kurangnya komitmen top management (*lack of top management commitment*)
- Pendefinisian kekuasaan sebagai suatu pilihan (*defining power as a discretion*)
- Penolakan karyawan dan manajer (*employee resistance dan manajer resistance*)
- Tuntutan ketrampilan (*skill requirements*)
- Tindakan manajerial (*managerial actions*)
- Ketidaksabaran (*impatience*)

Untuk mengatasi tantangan ini ada 2 aspek penting yaitu penyusunan kapasitas pemberdayaan dan perumusan strategi. Penyusunan kapasitas pemberdayaan meliputi:

- ⊗ Pembagian informasi (*information sharing*)
- ⊗ Pelatihan (*training*)
- ⊗ Kontrol sumber (*resource kontrol*)

Dalam melakukan pemberdayaan (*empowerment*) agar efektif maka tergantung pada beberapa faktor yaitu sebagai berikut :

- Karyawan harus percaya bahwa usaha-usaha mereka dapat menghasilkan hasil yang positif.
- Karyawan harus merasa kompeten dan mampu melaksanakan pekerjaan mereka dengan efektif. Hal ini mengandaikan *master of knowledge, skills, dan actions* yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka.

- Karyawan harus mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pemberdayaan memiliki keuntungan yang luas. Seperti Khan (1997) menunjukkan pemberdayaan menciptakan hubungan atasan dan bawahan yang memungkinkan individu untuk bersaing ke arah perbaikan terus-menerus terhadap kualitas, produktivitas, layanan konsumen yang memuaskan dan negoisasi penjualan dengan resiko dan biaya profesional atau personal yang minimum. Sedangkan menurut Wilberforce (Januari 2000) adalah produktivitas, perbaikan kualitas, motivasi karyawan, dukungan untuk tujuan organisasional, kepuasan pelanggan, peningkatan ide-ide yang bermanfaat, kesediaan untuk menerima perubahan. Singkatnya pemberdayaan membantu perusahaan untuk mencapai performa target dengan cepat, efektif dan prediktif, sifat yang mencirikan perusahaan unggul di pasar sekarang dan mendatang

2.1.1.8. Strategi Pemberdayaan Karyawan

Bila suatu perusahaan berupaya mendapatkan keuntungan dari pemberdayaan karyawan seperti peningkatan kualitas atau produktivitas, tetapi tidak mampu mengembangkan dan melembagakan program secara formal, mendorong untuk menciptakan bantuan antara rekan sekerja serta penciptaan hubungan dengan konsumen maka menghasilkan kegagalan dalam pemberdayaan. Pemberdayaan karyawan ini dapat dilakukan antara manajer-karyawan, karyawan-karyawan dan karyawan-konsumen. Untuk itu karyawan dalam memberikan kualitas pelayanannya harus dapat memberikan persepsi yang positif terhadap hasil kerjanya. Menurut Bandura (1977) dalam Y. Warella (Mei 1999) mengungkapkan strategi untuk memberdayakan SDM antara lain sebagai berikut :

1. Selalu meminta input dari *employee* secara teratur
2. Minta bantuan mereka dalam memecahkan masalah
3. Ajarkan pada bawahan untuk membuat keputusan yang tepat dengan cara mendapatkan pengalaman dari hal-hal khusus apabila ketrampilan mereka sudah meningkat maka dapat disertai putusan-putusan yang makin kompleks
4. Hilangkan rintangan birokratis yang menghalangi karyawan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab
5. Ubahlah cara untuk selalu memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan dan biarlah bawahan yang mencari jawabannya.
6. Sediakanlah sebanyak mungkin informasi yang diperlukan oleh bawahan untuk membuat keputusan
7. Kembangkan iklim organisasi yang memungkinkan tumbuhnya perkembangan diri dan percaya diri
8. Berikanlah *reward* terhadap prestasi yang dapat dilihat dan dinikmati
9. Jadikanlah diri anda sebagai *role model* untuk karyawan
10. Latihlah bawahan anda sehingga mereka betul-betul menguasai tugas pekerjaannya.

Salah satu kekhawatiran dari pihak atasan terhadap pemberdayaan karyawan adalah adanya rasa kehilangan kewenangan. Padahal apabila kekuasaan dibagi maka sesungguhnya kekuasaan itu makin berkembang. Pemberdayaan karyawan dalam organisasi memerlukan komitmen yang sungguh-sungguh untuk pengembangan karyawan.

2.1.2. Support Based Relationships (Hubungan berdasarkan dukungan)

Lingkungan kerja yang ada di perusahaan diketahui dapat membentuk sikap dan perilaku para pekerja atau karyawan ke arah positif ataupun negatif (Katz dan Kahn, 1978). Dalam kehidupan para karyawan sehari-hari adalah menjalin hubungan dengan konsumen, organisasi dan rekan kerjanya. Hubungan ini menciptakan realitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan para karyawan. Lingkungan kerja yang menimbulkan hubungan berdasarkan dukungan didefinisikan sebagai hubungan yang dicirikan dengan tolong menolong, partisipasi, kepercayaan dan atau keterlibatan yang memiliki pengaruh pada pemberdayaan karyawan (Corsun dan Enz, 1999). Setiap orang menghargai "rasa kebersamaan" (Schneider, Gunnarson dan Niles-Jolly, 1994 dalam Corsun Enz, 1999) dan kerjasama dengan rekan kerja (Locke, Schweiger dan Latham, 1986 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Dalam menjalankan pekerjaan para karyawan mencari komitmen mutual (saling menguntungkan) dalam bentuk hubungan yang hanya untuk kepentingan ekonomi semata. Tingginya tingkat partisipasi konsumen dalam produksi jasa, sifat hubungan antara karyawan dan konsumen dapat memberdayakan atau mengikat karyawan. Jika karyawan bekerja dalam lingkungan yang positif berdasarkan pada hubungan yang saling mendukung dan menjaga dengan rekan kerja, perusahaan dan konsumen, tampaknya karyawan akan lebih diberdayakan. Jika ketidakterkaitan dengan yang lainnya menyebabkan kesendirian, ketidakberdayaan dan depresi, terlalu berlebihan untuk menganggap bahwa hubungan yang mendukung dan berkaitan dapat menghasilkan pemberdayaan karyawan.

2.1.2.1. *Internal Organizational Relationships* (Hubungan Organisasional Internal)

Adanya keterlibatan karyawan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh dukungan baik dalam skala sosial maupun dalam organisasi itu sendiri baik dari atasan maupun dari rekan sekerja. Hubungan organisasi internal ini menurut Corsun dan Enz, 1999 dimaksudkan sebagai dukungan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan sehingga tercipta suatu kemauan dari karyawan untuk saling membantu dalam setiap aktivitas kerjanya di dalam perusahaan.

Dengan pemberdayaan mengungkapkan bahwa karyawan merasa leluasa dan bebas dalam melakukan aktivitas kerja yang diembannya dan *work overload* diungkapkan sebagai yang mana tugas tersebut memerlukan suatu latihan kerja. Dukungan yang didapat dari rekan sekerja dapat menciptakan suatu opini selain itu mengungkapkan derajat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dalam suatu hubungan untuk metode kerja mereka, skedul tugas dan kriteria tugas. Dukungan antar rekan sekerja memberikan pengaruh yang positif terhadap hasil kerja karyawan dalam jangka panjang dan membentuk suatu ikatan sosial (Yoon dan Lim, 1999).

Pada hubungan organisasional internal terdapat dua indikator yang perlu diperhatikan dalam pemberdayaan karyawan yaitu :

a. *Peer helping behavior* (Perilaku Membantu)

Satu indikator hubungan yang kuat dan mendukung adalah kemauan karyawan untuk saling membantu. Bantuan atau perilaku proposional yang dimaksudkan di sini adalah aktivitas positif atau fungsional, bukan aktivitas yang mensabotase organisasi (Brief dan Motowildo, 1986 dalam Corsun dan Enz, 1999). Perilaku membantu adalah tindakan yang suka rela dilakukan

oleh karyawan di luar tuntutan kerjanya yang menguntungkan *peer target* dari perilaku organisasi. (Brief dan Motowildo, 1986 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Dengan demikian, perilaku membantu adalah tolak ukur menjadi pendukung yang lain. Van Dyne dan rekannya (1994) memberikan bukti bahwa hubungan yang disepakati menjembatani hubungan antara apa yang biasanya dipandang sebagai awal perilaku sosial dan perilaku individu. "Hubungan yang disepakati didasarkan pada komitmen untuk kesejahteraan kedua belah pihak untuk saling bertukar dan juga berdasarkan nilai" (Van Dyne, Graham dan Dienesch, 1994). Rekanan yang membantu satu sama lain memberdayakan melalui dukungan mereka dan dengan memberikan rekan lainnya kesempatan untuk membalas.

b. Support Organizational Environment (Dukungan Lingkungan Organisasi)

Lingkungan organisasi yang mendukung adalah lingkungan di mana organisasi secara aktif membuat *setting* tempat kerja yang digambarkan dengan mendukung, mempercayai, memperhatikan, partisipatif dan biasanya berorientasi hubungan. Para manajer yang berupaya untuk menghasilkan lingkungan yang mendukung biasanya dicirikan secara manusiawi. Mereka yakin bahwa lingkungan kerja yang memadai memungkinkan pekerja mencapai potensi penuhnya (Organ dan Bateman, 1991 dalam David L. Corsun dan Cathy A. Enz, 1999). Manajer yang memanusiawi secara positif memanipulasi lingkungan sehingga meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

2.1.2.2. *Employee Customer Relationships* (Hubungan Karyawan-Konsumen)

Bila perusahaan berupaya untuk memberdayakan karyawan dan hanya dapat melakukan satu hal, manajemen menjembatani penciptaan suatu lingkungan di mana pekerja didorong untuk membantu pekerja lainnya dan mengambil tindakan di luar batas peran organisasional yang ditentukan.

Hubungan antara karyawan jasa dengan konsumen secara psikologis dialami dalam penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Menurut Corsun dan Enz (1999) hubungan antara karyawan dengan konsumen dimaksudkan sebagai sejauh mana hubungan antara keduanya, di mana karyawan dalam menjalankan pekerjaannya diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan jasa pelayanan yang telah diberikannya. Jika karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan lebih mungkin memberikan layanan yang berarti dan penuh perhatian pada konsumen.

Karyawan jasa melakukan pekerjaan emosional dan harus menegakkan aturan yang berkaitan dengan penyampaian emosi berkenaan dengan hubungan jasa (Hochschild, 1983). Penelitian kualitatif yang menelaah hubungan penyedia jasa dan konsumen menunjukkan bahwa karyawan jasa menggunakan tampilan emosional positif untuk mempertahankan kontrol dalam pertukaran dengan konsumen (Bigus, 1972; Mars dan Nicod, 1984; Whyte, 1946 dalam Corsun dan Enz, 1999). Menurut Corsun dan Enz (1999), *Employee Customer Relationships* terdapat dua indikator yang diperhatikan dalam pemberdayaan karyawan secara psikologis yaitu sebagai berikut :

a. *Supportive Customer* (Dukungan Konsumen)

Hubungan pekerja jasa dengan konsumen juga penting dalam penentuan sejauh mana pemberdayaan karyawan dialami. Ketika konsumen menghormati dan menghargai karyawan, kemungkinan individu yang mengalami pemberdayaan ditingkatkan. Jika karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan lebih mungkin memberikan layanan yang berarti dan penuh perhatian pada konsumen sehingga diperlukan adanya suatu pendekatan personal dari karyawan terhadap konsumen serta kepekaan karyawan dalam memberikan pelayanannya kepada konsumen. Pekerja jasa melakukan pekerjaan emosional dan harus menegakkan aturan berkaitan dengan penyampaian emosi berkenaan dengan hubungan jasa (Hochschild, 1983 dalam Corsun dan Enz, 1999).

b. *Employee-Customer Value Congruity* (Kesesuaian Nilai antara Karyawan dan Konsumen)

Para pekerja cenderung memilih perusahaan yang dijalankan sedemikian rupa sehingga mereka dapat dengan mudah dan efektif melakukan pekerjaannya dalam lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan. Karyawan merasa yakin mengalami makna dan pengaruh dalam pekerjaannya jika memandang konsumen sebagai bagian dari nilai dan keyakinan mendasar. Nilai dari konsumen ini akan membentuk supaya fungsi organisasi lebih terarah (Corsun dan Enz, 1999).

Persepsi dukungan dari konsumen akan lebih mungkin bila kesesuaian nilai atau kesamaan keyakinan ada diantara konsumen dan pekerja jasa berkenaan dengan bagaimana operasi seharusnya dilaksanakan. Nilai kesesuaian dengan konsumen dapat meningkatkan atau mempertahankan

rasa percaya diri. Untuk itu para penyedia jasa ini harus memberikan citra yang baik kepada konsumen dengan menjalin komunikasi, adaptasi serta dapat mengendalikan diri maupun suasana kerja dalam kondisi yang harmonis.

Hubungan tempat kerja yang mendukung akan secara positif berkaitan dengan pemberdayaan karyawan. Keberadaan hubungan yang mendukung diantara rekan sekerja, organisasi dan karyawan akan memungkinkan terjadinya keberhasilan dalam pemberdayaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Corsun dan Enz (1999) melakukan studi terhadap 292 orang pekerja jasa di 21 klub pribadi yang general managernya berpartisipasi dalam program eksekutif di Universitas North-Eastern. Meskipun semua eksekutif "familiar" dengan pemberdayaan, tidak satupun pelaksanaannya memiliki program pemberdayaan secara formal. Survey dikirim ke tiap General Manager untuk dibagikan ke pekerja sebagai awal program eksekutifnya. Dari 292 responden, 78 % bekerja penuh waktu dan 22% bekerja paruh waktu. Jumlah responden pria dan wanita hampir seimbang (56% dan 44%). Klub pribadi ini dipilih sebagai tempat pengumpulan data karena sifat perusahaan jasa tersebut.

Studi ini dilakukan untuk mengetahui dampak dari hubungan dukungan terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*) secara psikologis. Yang dimaksudkan hubungan dukungan di sini adalah hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) dan hubungan konsumen-karyawan (*employee-customer relationships*). Untuk studi ini, hasil dari pengukuran kuesioner melalui uji reliabilitas dengan *cronbach alpha* adalah sebagai berikut :

Meaningfulness (0.79), *Personal Influence* (0.78), *Self Efficacy* (0.68), *Peer Helping Behavior* (0.75), *Support Organization Environment* (0.77), *Supportive Customer* (0.85) dan *Employee-Customer Value Congruity* (0.93). dari hasil uji reliabilitas ini dapat diketahui bahwa kuesioner yang digunakan benar-benar terandal karena melebihi 0.60 (semua skala menunjukkan keterandalan internal yang kuat untuk konstruk yang diukur).

Data yang didapat diolah dengan statistik deskriptif dan analisis regresi linier. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara variabel lingkungan kerja dengan dimensi pemberdayaan (*personal influence, self efficacy dan meaningfulness*).

Varian pada dimensi pemberdayaan yang dialami dijelaskan oleh *support based relationships* berkisar antara 20-30%. Perbandingan koefisien beta pada tiap model menunjukkan perilaku bantuan rekan memiliki pengaruh terbesar pada pemberdayaan yang dialami. Ini menunjukkan perilaku membantu berpengaruh besar dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa suatu lingkungan dimana pekerja didorong untuk membantu pekerja lainnya dan mengambil tindakan positif di luar batas peran organisasional yang ditentukan.

Studi ini menunjukkan bahwa persepsi pemberdayaan yang dialami karyawan jasa lebih besar bila ada hubungan yang mendukung dari konsumen dan bantuan dari rekan kerjanya. Selain itu untuk perusahaan jasa tidak harus melihat hubungan peran penting yang dimainkan dalam persepsi karyawan tentang pemberdayaan. Untuk meningkatkan kesempatan sukses dalam upaya pemberdayaan struktural, hubungan yang mendukung dan membantu harus dikembangkan.

Spreitzer (1995) melakukan studi dengan dua sampel (sampel ganda). Sampel 1, terhadap 363 manajer yang diseleksi secara random untuk bermacam kerja yang mewakili semua fungsi, divisi dan lokasi geografi dari perusahaan industrial. 93 % Pria dan 83% *white colour* dengan usia 46 tahun dan rata-rata perusahaan dengan masa jabatan 13 dan 3 tahun. 7 % dari manajer dan memiliki pendidikan perguruan tinggi.

Sampel 2, terhadap 128 karyawan yang mana menggunakan seleksi secara *stratified random sampling*. Sampel tersebut distratifikasi dari para anggota tim dan fungsi diantara tim. Karakteristik demografi dari sampel yang berbeda untuk melenghati grup 1, di mana karyawan non manajer 83%, wanita 84% dan lulusan SMA 54% dengan usia 40 tahun dan rata-rata masa jabatannya 15 tahun.

Riset ini dimulai untuk membuat dan memvalidasikan sebuah pengukuran pemberdayaan secara psikologis di tempat kerja. Pengukuran terhadap keseluruhan konstruk yang ada dalam penelitian ini memiliki nilai yang baik yaitu untuk sampel pada industri (0.72) sedangkan untuk sampel asuransi (0.62). meskipun kuesioner yang disajikan sama tetapi dalam perlakuannya diberikan pada industri dan asuransi maka hasil yang diperolehpun berbeda pula.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sampel yang berbeda akan memberikan hasil yang berbeda pula. Model persamaan struktural digunakan untuk menguji sebuah jaringan nomologi pemberdayaan secara psikologis di tempat kerja. Hipotesis yang diuji mengenai anteseden (penyebab) dan konsekuensi yang penting dari konsepsi. Hasil dari penelitian ini adalah secara umum responden melaporkan keadilan yang wajar dari pemberdayaan dan nilai korelasi yang tinggi antara pengukuran item yang sama pada tiap dimensi (*self*

determination, competent, meaning dan impact). Setiap item memuat kekuatan pada faktor yang tepat dan empat faktor tersebut berkorelasi secara signifikan dalam setiap item dalam kedua sampel.

Penelitian ini menggunakan sebuah inisial tahapan terhadap pengembangan dan validitas sebuah pengukuran multidimensi dari pemberdayaan psikologis dalam lingkungan kerja. Pengukuran ini, diadaptasi dari penelitian sebelumnya. Penganalisisan data menggunakan *Structural Equation Model*.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dengan pemberdayaan secara psikologis maka akan tercipta suatu inovasi dan manajerial yang efektif. Untuk penelitian yang akan datang dianjurkan untuk menambah variabel budaya, desain kerja dan praktek keterlibatan karyawan yang tinggi sebagaimana tim *self managing* serta memasukkan penilaian prestasi secara aktual.

Yoon dan Lim (1999) melakukan penelitian yang menggambarkan bahwa dukungan organisasi akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi, harapan kinerja dan perilaku inovatif, menurunkan *turn over* dan tingkat absensi. Dengan penemuan ini, ide dari dukungan organisasi saat ini diterima sebagai satu kunci untuk menempatkan sebuah peran yang signifikan dalam meningkatkan efektifitas organisasi.

Pada penelitian tersebut menguji 3 hipotesis dalam melihat seberapa besar dukungan dari karyawan dalam bekerja untuk organisasi : (1) *The Validation Hypothesis* yang memprediksi karyawan dengan dukungan sosial yang lebih besar dari antar pekerja dan supervisor yang menerima lebih dukungan organisasi, karena *support validates* mereka atau legitimasi dukungan organisasi (2) *The Positive Affectivity Hypothesis* memprediksi pengaruh positif yang tinggi

dari karyawan dalam menerima dukungan organisasi karena mereka lebih menyenangkan (3) *The Moderation Hypothesis* memprediksi pengaruh positif dan dukungan sosial yang tidak dilakukan secara bebas menghasilkan dukungan organisasi tetapi setiap tindakan yang lain untuk mempengaruhi dukungan organisasi.

Berdasarkan penelitian tersebut dari keseluruhan hipotesis mengambil sampel dari 1882 karyawan Rumah Sakit di Korea memberikan dukungan yang kuat untuk *The Validation Hypothesis* dan dukungan sebagian untuk *Moderation Hypothesis*. Sebaliknya untuk *Positive Affective Hypothesis*, menempatkan karyawan yang baik dalam kerjanya sendiri menimbulkan dukungan organisasional yang relevan, keuntungan dari dukungan untuk supervisor dan antar pekerja.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan LISREL 8 di mana untuk analisa I menggunakan analisis faktor untuk pengukuran struktur dari variabel teoritis utama (organisasi, supervisor dan antar pekerja). Sedangkan untuk analisis II menggunakan regresi. Hasilnya, dukungan organisasi diperlihatkan adanya korelasi yang kuat. Hasil ini tidak memperlihatkan perbedaan yang signifikan dalam dukungan organisasi yang bertentangan dengan level dari demografi yang lain dan variabel hubungan kerja seperti status pernikahan, pendidikan, masa jabatan dan penggajian.

Secara keseluruhan, seperti penemuan saat ini untuk mengakhiri orientasi budaya menghilangkan peranan peraturan yang signifikan dalam menghasilkan dukungan organisasi di tempat kerja

Roger *et. al.*, (1996) dalam penelitiannya memberikan perhatian pada kepuasan konsumen melalui kualitas pelayanan internal. Paper ini mengidentifikasi beberapa elemen dalam hipotesis sebuah organisasi untuk mempengaruhi kepuasan konsumen melalui kualitas pelayanan internal.

Komponen tersebut yaitu *tools, policies and procedures, team work, management support, goal alignment, effective training, communication, rewards and recognition*. Singkatnya, pelayanan internal dan kualitas kerja yang dihasilkannya sangat penting yang tergantung pada tugas sebuah organisasi dan karyawan. Selain itu paper ini juga menyelidiki hubungan antara kualitas pelayanan internal dan kepuasan kerja yang merupakan suatu indikasi yang penting dari sebuah lingkungan kerja organisasi.

Sampel yang diambil dari karyawan *front line* dan managernya dari 3 divisi pada 2 perusahaan asuransi US antara Winter 1991 dan Spring 1992. Dari 2960 kuesioner yang didistribusikan, total 2136 yang kembali. Rata-rata respon adalah 72 %, selain itu data yang hilang dari kesalahan nilai yang subyektif sebesar 1882.

Tes dari hipotesis tersebut mengandalkan pada pengukuran kemampuan pelayanan, yaitu sebagai berikut : *internal servqual* berhubungan dengan kemampuan pelayanan dan kemampuan pelayanan berhubungan dengan kepuasan konsumen. Hipotesis tersebut menyatakan kepuasan dengan 8 komponen dari *internal servqual*.

Hasil yang didapat dijelaskan bahwa ada hubungan signifikan secara statistik antara beberapa pengukuran dari *internal servqual* dan kemampuan pelayanan. Terjadi gap koefisien korelasi Pearson yang menjelaskan dari komponen komunikasi dan (1) *team work* (2) *tools component*. Selain itu terjadi

pula hubungan yang negatif dari *reward dan recognition*. Untuk 6 komponen yang lain (*tools, policies and procedures, team work, management, goal alignment, dan training*) dari *internal service quality* mempunyai hubungan yang signifikan (positif) terhadap kemampuan pelayanan, yang nantinya akan mempengaruhi kepuasan konsumen.

Dari hasil yang ada tidak memperlihatkan perbedaan yang signifikan dalam dukungan organisasi yang bertentangan dengan level dari demografi yang lain dan variabel hubungan kerja yang lain seperti : pendidikan, status pernikahan, masa jabatan dan penggajian. Akhirnya, studi ini menjelaskan kira-kira 44% dari varian dalam dukungan organisasi diindikasikan beberapa variabel teoritis yang penting mungkin kurang tepat meskipun dapat mengestimasi dengan benar. Untuk itu penelitian lebih lanjut, Roger *et.al* (1996). mengarahkan bahwa sebaiknya memasukkan dukungan sosial dan organisasi dari mekanisme pemberdayaan karyawan di tempat kerja.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Peranan SDM yang semakin kompleks mengharuskan perusahaan untuk memulai memikirkannya sehingga terjadi hubungan yang harmonis dan membantu menghidupkan sistem dalam perusahaan untuk dapat tetap bertahan dan meningkatkan daya saing. Untuk itu perusahaan harus dapat meningkatkan produktivitasnya dan menjaga kualitas produknya untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Selain itu masyarakat juga menuntut kualitas pekerja tertentu untuk dapat mengoperasikan teknologi secara efektif.

Pada gilirannya, tipe pekerja menentukan cara pengelolaan yang mampu menjadikan pekerja tersebut memanfaatkan secara optimum kompetensi mereka dalam mengoperasikan teknologi tersebut untuk menghasilkan nilai bagi *customers*. Dengan adanya kebutuhan karyawan merupakan kekurangan atau pendorong hasrat *drive* yang membuat manusia akan dicari melalui jalur organisasi, sehingga perlu adanya komunikasi yang efektif melalui kebebasan berbicara yang nantinya diharapkan terjadi proses komunikasi yang baik.

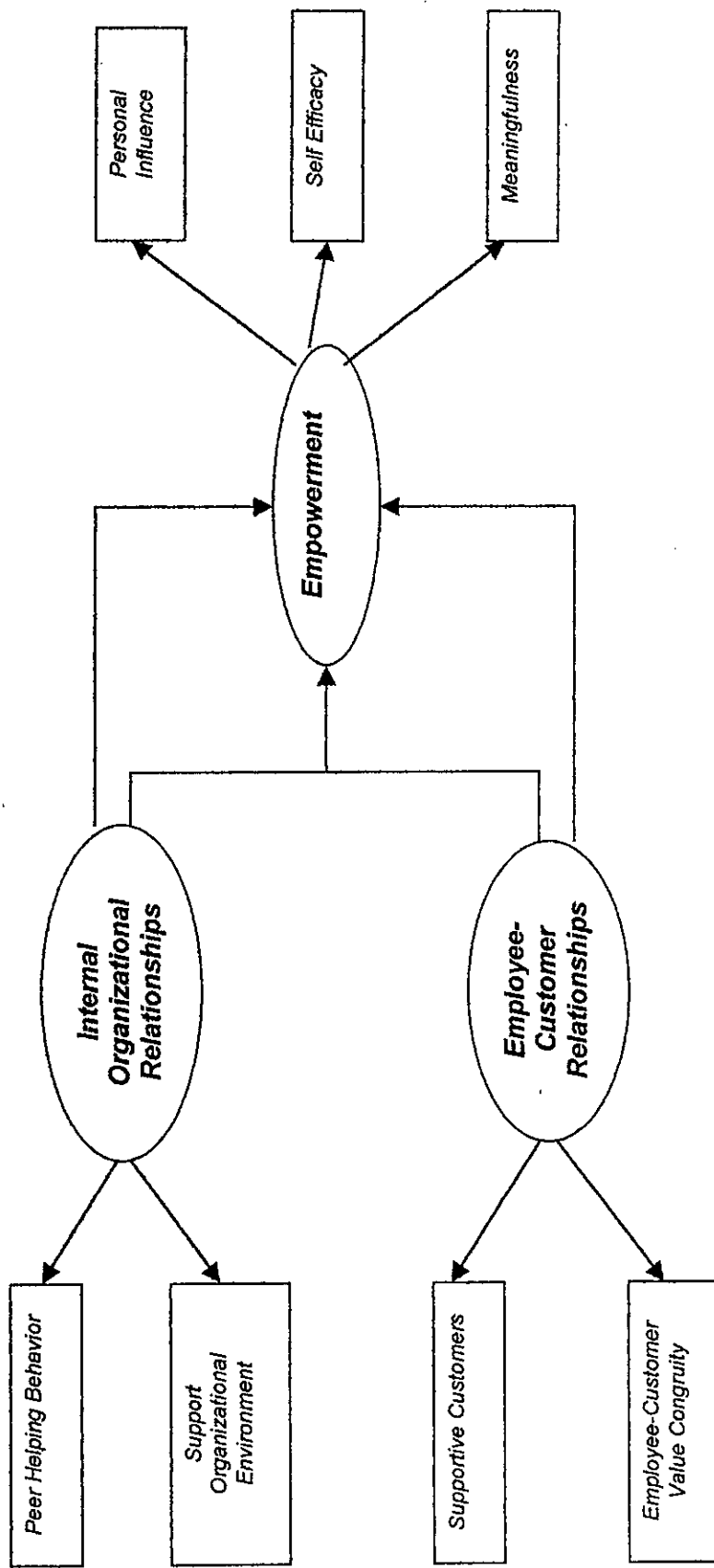
Dalam memberdayakan karyawan sebaiknya perusahaan harus menciptakan suatu lingkungan organisasional internal yang harmonis, selain itu menciptakan hubungan sebagai patner antara manajemen, karyawan dan konsumen yang didasarkan pada kepercayaan, perhatian, dukungan, martabat dan saling respek antara patner. Pemberdayaan karyawan dapat di lihat dari tiga dimensi yaitu *personal influence, self efficacy, meaningfulness* (Corsun dan Enz, 1999), *self determination, dan impact* (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan karyawan (*empowerment*) di tempat kerja akan tercipta jika hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) dan hubungan karyawan-konsumen (*employee-customer relationships*) berjalan secara berkesinambungan.

Hubungan organisasional internal dapat tercipta dengan *peer helping behavior* (perilaku membantu) dan *support organizational environment* (dukungan lingkungan organisasi). Sedangkan hubungan antara karyawan dengan konsumen akan tercipta dari *supportive customers* (dukungan konsumen) dan *employee-customer value congruity* (kesesuaian nilai antara karyawan dan konsumen) dalam Corsun dan Enz (1999).

Pemberdayaan karyawan merupakan tuntutan yang harus mendapat perhatian bagi setiap manajemen perusahaan di masa mendatang, hal ini sesuai dengan perkembangan hubungan kemanusiaan dan operasional yang menuntut organisasi di masa mendatang lebih desentralistik dan fleksibel. Pemberdayaan pada karyawan merupakan sebuah langkah awal untuk mengaktualisasikan keseluruhan potensi pada individu yang sekaligus juga dapat dimaknai sebagai pengaktualisasian seluruh potensi yang ada pada sebuah organisasi demi tercapainya tujuan bersama.

Keberhasilan suatu pemberdayaan karyawan pada dasarnya dapat membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen dengan kompetensi yang memadai serta lingkungan kerja yang mendukung. Unsur-unsur dalam pemberdayaan tidak akan bermakna jika diartikan secara sendiri-sendiri, melainkan harus merupakan unsur yang saling berkaitan sehingga membentuk sebuah rangkaian yang saling terintegrasi.

Berdasarkan kajian pustaka yang diuraikan terdahulu serta hasil-hasil riset dari penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

ANALISIS PENGARUH SUPPORT BASED RELATIONSHIPS TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN

SUMBER : Coursun dan Enz (1999) serta Spreitzer (1995) diolah untuk penelitian

2.4. Hipotesis

Keberadaan yang mendukung diantara rekan kerja, organisasi dan karyawannya, dan konsumen dengan karyawan akan memungkinkan terwujudnya pemberdayaan karyawan. Hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) dapat diciptakan melalui perilaku rekan yang membantu (*peer helping behavior*) dan lingkungan organisasional yang mendukung (*support organization environment*) menunjuk pada karakteristik organisasi karyawan berkaitan dengan norma budaya. Keramah-tamahan menunjukkan hubungan antara budaya organisasional dan pemberdayaan adalah positif (Sparrowe, 1994, 1995. Fulford dan Enz, 1995). Ketika lingkungan kerja dipandang sebagai pendukung karyawan dibekali dan lebih mungkin mengalami peningkatan pemberdayaan (*empowerment*).

Hipotesis 1: Hubungan Organisasional Internal akan secara positif berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan .

Hubungan penyedia jasa kepada konsumen (*employee-customer relationships*) menunjukkan bahwa karyawan jasa menggunakan tampilan emosional positif untuk mempertahankan kontrol dalam pertukaran dengan konsumen. Dukungan konsumen (*supportive customer*) terhadap karyawan meningkatkan kontrol situasi yang tercipta dalam pemberdayaan karyawan. Karyawan mencari kesesuaian nilai dengan konsumen (*employee-customer value congruity*) untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa percaya diri. Pemberdayaan didefinisikan sebagai kemampuan yang berkaitan dengan persepsi kepantasan diri (Conger dan Kanugo, 1988).

Hipotesis 2: Hubungan karyawan dengan konsumen akan secara positif berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan.

Hubungan tempat kerja yang mendukung akan secara positif berkaitan dengan pemberdayaan karyawan. Keberadaan yang mendukung diantara rekan kerja, organisasi dan karyawannya, dan konsumen dengan karyawan akan memungkinkan terwujudnya pemberdayaan karyawan. Karyawan jasa dalam hubungan positif ini meningkatkan pemberdayaan karyawan (*empowerment*).

Hipotesis 3: Hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) dan hubungan karyawan dengan konsumen (*employee-customer relationships*) akan secara positif berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*).

2.5. Definisi Operasional

Instrumen-instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada instrumen penelitian terdahulu.

1. *Empowerment* (Pemberdayaan) merupakan pemberian tanggung jawab dan otorita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan sehingga mendorong terjadinya kondisi yang aktif dan berani berinisiatif. Pada dasarnya pemberdayaan merupakan sebuah proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa mampu (berdaya), menurut Corsun dan Enz (1999). Variabel *empowerment* ini diukur melalui dimensi-dimensi yaitu :
 - a. *Personal Influence* (Pengaruh Pribadi) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah sejauh mana individu memiliki pilihan berkenaan dengan perilaku mereka sendiri. Karyawan menilai bahwa ia berpengaruh terhadap proses kerja dan keputusan yang akan diambilnya (Corsun dan Enz, 1999). *Personal influence* dapat dilakukan melalui determinasi diri yang direfleksikan dalam proses kerja yang akan menghasilkan

pembelajaran dan mempengaruhi strategi dan pengoperasian hasil-hasil dalam pekerjaan (Spreitzer, 1995).

Dalam penelitian ini responden diminta menjawab 4 item pertanyaan yang menyatakan kewenangan karyawan, pengaruh pribadi terhadap hasil kerja, keterlibatan karyawan dalam organisasi dan inisiatif dari karyawan. Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 5 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil/rendahnya *personal influence* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar/tingginya *personal influence*.

- b. *Self Efficacy* (Keefektifan Diri) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah sejauh mana karyawan mempunyai keyakinan pada dirinya untuk melaksanakan kerja secara tuntas (Corsun dan Enz (1999) melalui pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya dan Gist (1987). Penilaian untuk dimensi ini mencakup persepsi karyawan bahwa ketrampilan diperlukan untuk keberhasilan dalam kerja dan menuju kesuksesannya.

Dalam penelitian ini responden diminta menjawab 4 item pertanyaan yang menyatakan kompetensi diri, kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugas, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas, serta keyakinan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebarkannya dengan baik. Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 5 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil/rendahnya *self efficacy* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar/tingginya *self efficacy*.

- c. *Meaningfulness* (Makna Kerja) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah sampai sejauh mana karyawan menemukan pemenuhan dalam apa yang mereka kerjakan (Corsun dan Enz, 1999) atau nilai dari makna kerja yang meliputi kepercayaan, nilai dan perilaku (Spreitzer, 1995).

Makna kerja ini dapat diukur melalui 4 item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini yaitu : penghargaan terhadap diri karyawan dari perusahaan, makna/nilai kerja dari pekerjaan yang dibebankan, perilaku karyawan yang menganggap pentingnya pekerjaan yang dilakukan serta seberapa berharganya pekerjaan yang dilakukan karyawan terhadap hasil akhir yang diberikan untuk perusahaan. Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 5 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil/rendahnya *meaningfulness* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar/tingginya *meaningfulness*.

2. *Internal Organizational Relationships* merupakan satu indikator hubungan yang kuat dan mendukung adalah kemauan karyawan untuk saling membantu dalam aktivitas yang positif (Corsun dan Enz, 1999). Dalam penelitian ini variabel *Internal Organizational Relationships* diukur melalui dimensi-dimensi sebagai berikut :

- a. *Peer Helping Behavior* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah: tindakan suka rela yang dilakukan oleh karyawan di luar tuntutan kerjanya yang menguntungkan *peer target* dari perilaku organisasi sehingga menjadi tolak ukur untuk pendukung yang lain (Corsun dan Enz, 1999). Perilaku saling membantu satu sama lain dapat diwujudkan melalui

dukungan dan kesempatan yang ada serta didasarkan pada komitmen untuk kesejahteraan kedua belah pihak (Van Dyne *et. al.* 1994).

Peer helping behavior ini dapat diukur melalui 4 item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini yaitu perhatian dan rasa asling memahami antar rekan sekerja, kepedulian rekan kerja dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi, dukungan rekan sekerja berupa masukan serta kerja sama yang terjalin antar rekan kerja. Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 5 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil/rendahnya *peer helping behavior* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar/tingginya *peer helping behavior*.

- b. *Support Organization Environment* merupakan lingkungan di mana organisasi secara aktif membuat *setting* tempat kerja yang digambarkan dengan pendukung, mempercayai, memperhatikan, partisipasi dan berorientasi dengan hubungan (Corsun dan Enz, 1999). Lingkungan yang mendukung dan memadai memungkinkan pekerja mencapai potensinya yang terlihat melalui kepuasan kerja dan produktivitas kerjanya.

Support Organization Environment dalam penelitian ini diukur melalui 4 item pertanyaan yang diajukan, yaitu : kondisi kerja yang mendukung dan partisipatif, keleluasaan karyawan dalam mengemukakan pendapat, pujian dan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan serta tantangan dalam bekerja.

Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 5 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil/rendahnya *support organization environment* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar/tingginya *support organization environment*.

3. *Employee-Customer Relationships* merupakan sejauh mana hubungan karyawan jasa dengan konsumennya, di mana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan pelayanan yang diberikan kepada konsumen (Corsun dan Enz, 1999). Variabel *Employee-Customer Relationships* dalam penelitian ini dapat dilihat melalui dimensi-dimensinya yaitu sebagai berikut :

a. *Supportive Customers* merupakan tampilan konsumen atas dukungan dan hormat kepada karyawan jasa untuk meningkatkan kontrol situasi yang dialami oleh karyawan jasa. Sifat berbalas hubungan ini akan menunjukkan bahwa karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan lebih mungkin memberikan pelayanan dan perhatian kepada konsumen (Corsun dan Enz, 1999).

Dimensi *Supportive Customers* dapat diukur melalui 4 item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu keramahan karyawan dalam menyapa konsumen atau nasabah yang dilayaninya, tanggung jawab karyawan terhadap kepuasan konsumen, penghargaan konsumen terhadap hasil kerja karyawan serta pendekatan personal antara karyawan dengan konsumen.

Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 5 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil/rendahnya *supportive customers* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar/tingginya *supportive customers*.

- b. *Employee-Customer Value Congruity* merupakan persepsi dukungan dari konsumen akan lebih mungkin bila kesesuaian nilai atau kesamaan keyakinan ada diantara konsumen dan karyawan jasa berkenaan dengan bagaimana operasi seharusnya dilaksanakan. Kesesuaian nilai dengan konsumen untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa percaya diri (Corsun dan Enz, 1999). Dimensi *Employee-Customer Value Congruity* dapat diukur melalui 4 item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu pengendalian situasi kerja dalam melayani konsumen, kepekaan karyawan terhadap pribadi konsumen, komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan konsumen dan kesan yang diberikan karyawan terhadap konsumen/nasabah yang dilayaninya.

Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 5 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil/rendahnya *Employee-Customer Value Congruity* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar/tingginya *Employee-Customer Value Congruity*.

BAB III

METODOLOGI

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian terapan , karena dilakukan secara sistematis terhadap masalah dengan tujuan untuk digunakan dengan segera untuk keperluan tertentu. Hasil penelitian tidak perlu sebagai satu penemuan baru, tetapi merupakan aplikasi baru dari penelitian yang telah ada. Penelitian terapan ini memilih masalah yang ada hubungannya dengan keinginan masyarakat serta untuk memperbaiki praktek-praktek yang ada (Nazir, 1988).

Sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Data Primer* yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Dalam hal ini data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada para responden yaitu bagian *teller* dan *customer service* pada industri perbankan di Kodya Semarang. Kuesioner ini berisi pengaruh hubungan organisasional internal dan hubungan karyawan-konsumen terhadap tiga dimensi dari pemberdayaan karyawan. Data primer ini merupakan data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti dari responden berupa jawaban dari kuesioner yang telah dibagikan tersebut
2. *Data Sekunder* yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi di mana diolah dan disajikan oleh pihak lain. Data sekunder meliputi gambaran umum perbankan yang akan diteliti di Kodya Semarang, serta dokumen-dokumen yang relevan dengan riset ini berasal dari Biro Pusat Statistik.

3.2. Populasi dan Sampel

Jumlah populasi dan sampel ini erat hubungannya dengan sumber data yang diteliti. Penelitian ini dilakukan pada bank-bank umum di Kodya Semarang. Pemilihan bank ini didasarkan pada jumlah kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang dimiliki yang mempunyai jumlah melebihi jumlah kantor cabang dan cabang pembantu dari bank-bank yang lainnya dengan asumsi manajemen perbankan di Kodya Semarang adalah sama.

Alasan pemilihan lokasi berdasarkan jumlah kantor cabang dan cabang pembantu lebih dari 4 yaitu dengan asumsi semakin banyak kantor cabang dan cabang pembantu yang dimiliki oleh suatu bank maka mencerminkan kepercayaan masyarakat terhadap bank tersebut adalah besar. Dengan demikian bank tersebut dituntut untuk lebih meningkatkan perhatiannya kepada para karyawannya agar dapat memberikan kepuasan kepada para nasabah.

Bank-bank Umum yang mempunyai kantor cabang dan cabang pembantu lebih dari 4 adalah sebagai berikut : BPD Jateng (15), Danamon (7), Bali (8), BCA (8) dan Panin (5) sehingga bank yang diteliti adalah 5 bank umum di Kodya Semarang.

Sampel yang diteliti adalah seluruh karyawan *teller dan customer service* pada 5 Bank Umum (BPD Jateng, Danamon, Bali, BCA dan Panin) di Kodya Semarang. Metode pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*, di mana sampel yang diambil berdasarkan suatu kriteria dan pertimbangan tertentu yaitu antara bank-bank umum di Kodya Semarang serta untuk respondennya khusus *teller dan customer service* di masing-masing bank umum di Kodya Semarang.

3.3. Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Wawancara

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder dan informasi dari 5 Bank-Bank Umum yang digunakan sebagai sampel di Kodya Semarang. Data tersebut meliputi gambaran umum kondisi persaingan bisnis perbankan, informasi yang aktual mengenai kondisi kelima bank umum tersebut, pelayanan karyawan khususnya untuk *teller* dan *customer service* serta keluhan konsumen terhadap pelayanan perbankan yang ada. Data tersebut diperoleh dari pihak atasan (Kepala Cabang dan Cabang Pembantu). Selain itu dilakukan tanya jawab dengan responden mengenai kuesioner yang dibagikan serta untuk melakukan *cross check* mengenai jawaban dari kuesioner (disesuaikan dengan kenyataannya)

3.3.2. Observasi

Metode dengan melakukan pengamatan langsung ke obyek penelitian guna memperoleh kondisi perbankan yang diteliti, apakah sesuai antara teori dengan prakteknya, bagaimana suasana/lingkungan kerja, proses pelayanan dan hal-hal lain yang perlu dilakukan dengan pengamatan lapangan.

3.3.3. Studi Kepustakaan

Metode ini untuk melakukan pengumpulan data sekunder melalui studi kepustakaan, laporan-laporan penelitian, berbagai literatur lain yang terkait dan relevan untuk penelitian yang diperoleh dari referensi UNDIP serta Biro Pusat Statistik maupun dari Bank-Bank Umum.

3.4. Teknik Analisis

Penganalisisan data menggunakan penelitian eksplanatoris yang bertujuan untuk menguji kebenaran suatu hipotesa melalui pengumpulan dan penganalisisa data empiris (Djarwanto, Juli 1996). Data yang didapat dari hasil kuesioner diukur dengan pengukuran konsep aras ordinal. Pilihan jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner memakai skala Likert 1 sampai 5 (sangat tidak setuju = 1, tidak setuju = 2, undiceded/tidak berpendapat =3, setuju = 4, sangat setuju = 5) serta menggunakan pertanyaan sistem tertutup serta wawancara untuk meneliti secara lebih lanjut kevalidan dari jawaban responden.

3.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan data yang akurat atau relatif dapat dipertanggungjawabkan, maka akan dilakukan uji coba terlebih dahulu terhadap kuesioner tersebut. Alat pengumpulan data bisa dikatakan sah, bila instrumen tersebut bisa melakukan pengukuran secara benar dan cermat.

Kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan.

Untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap kuesioner tersebut yaitu:

a. Pengujian Validitas (Arsyad,1994):

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)}\sqrt{(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

n = Jumlah sampel

Besaran Korelasi yang ditafsirkan sebagai berikut :

0,00 - 0,20 tidak ada korelasi

0,21 - 0,40 korelasi lemah

0,41 - 0,60 korelasi sedang

0,61 - 0,80 korelasi kuat

0,81 - 1,00 korelasi sangat kuat

Dengan berdasarkan penafsiran di atas maka suatu indikator empiris dikatakan sah jika koefisien korelasinya lebih besar atau sama dengan 0.41. Jika koefisien korelasinya lebih kecil dari 0.41 maka indikator empiris tersebut tidak sah. Setelah semua korelasi dihitung antar masing-masing item pernyataan dengan skor total. Nilai korelasi yang dihasilkan tersebut dapat dilihat signifikan/tidak, dapat dilihat melalui tabel signifikansi nilai *r product moment*.

b. Pengujian Reliabilitas

Uji Reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan memakai koefisien alpha yang

dikemukakan oleh *Cronbach*. Keterandalan suatu indikator dapat dirumuskan dengan rumus Richardson (Dongoran, 1987)

$$rtt = \frac{n(\bar{r})}{1 + (r + 1)(\bar{r})}$$

Keterangan :

rtt = koefisien korelasi

r = jumlah indikator empiris yang digunakan untuk mengukur suatu konsep

\bar{r} = rata-rata intercorrelation antar indikator empiris suatu konsep

Ukuran yang dipakai apakah suatu indikator empiris suatu konsep handal apa tidak handal sebagai standar dari rtt adalah sebesar 0.6, jadi apabila rtt yang didapat sebesar 0.6 atau lebih besar dari 0.6 maka indikator empiris suatu konsep tersebut dianggap handal.

3.4.2.. Analisis Data

3.4.2.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif ini didasarkan atas hasil jawaban responden dengan menggunakan tabulasi data. Data primer yang didapat dari hasil kuesioner diolah dengan menggunakan total skor per dimensi (*personal influence*, *self-efficacy*, *meaningfulness* mewakili *empowerment* (Y); *peer helping behavior* dan *support organizational environment* mewakili *Internal Organizational Relationships* (X₁) serta *supportive customer* dan *employee-customer value congruity* mewakili *Employee-Customer Relationships* (X₂).

Data primer yang sudah diolah tersebut menghasilkan rentang nilai antara 4 hingga 20. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut rentang nilai di bagi menjadi dua kategori yaitu tidak mendukung dan mendukung untuk variabel independen sedangkan untuk variabel dependen dikategorikan dengan tidak berpengaruh dan berpengaruh. Adapun rentang nilai yang dikategorikan dalam penelitian ini yaitu: nilai 4 – 12 (tidak mendukung-berpengaruh atau mendukung-tidak berpengaruh) dan nilai 13 – 20 (mendukung-berpengaruh atau tidak mendukung-tidak berpengaruh).

Untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen maka dilakukan cross tabulasi. Dengan asumsi bahwa jika ada dukungan dari *Internal Organizational Relationships* (X_1) dan *Employee-Customer Relationships* (X_2) maka akan berpengaruh terhadap *Empowerment* (Y). Sebaliknya jika tidak ada dukungan dari *Internal Organizational Relationships* (X_1) dan *Employee-Customer Relationships* (X_2) maka tidak akan berpengaruh terhadap *Empowerment* (Y).

3.4.2.2. Analisis Kuantitatif

1. Uji Regresi

Pada penelitian ini konsep yang digunakan akan di analisis dengan menggunakan alat analisis regresi yang mempunyai maksud seberapa besar pengaruh yang didapat antara variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan (*empowerment*), sedangkan variabel independennya adalah hubungan organisasional internal (*internal organizational relationships*) dan hubungan karyawan-konsumen (*employee-customer relationships*).

Untuk kasus dua variabel independen, persamaan linear regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_i$$

Keterangan:

Y' = Pemberdayaan Karyawan (*Empowerment*)

a = Konstanta dari Y

b_1 = Koefisien regresi X_1

b_2 = Koefisien regresi X_2

X_1 = Hubungan Organisasional Internal

(*Internal Organizational Relationships*)

X_2 = Hubungan Karyawan-Konsumen

(*Employee-Customer Relationships*)

e_i = Unsur gangguan

Berdasarkan pada hasil analisis regresi berganda tersebut akan dapat diketahui pengaruh dan tingkat signifikan masing-masing variabel independen (X_1 dan X_2) terhadap variabel dependen (Y).

2. Uji Hipotesis

- a. Dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar variabel independen (X_1 dan X_2) dapat menjelaskan variabilitas dari variabel dependen (Y) diuji menggunakan koefisien determinasi ($R_{square} = R^2$) dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y' - \bar{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

Setelah didapat koefisien determinasi juga dicari koefisien determinasi yang disesuaikan dengan rumus sebagai berikut:

$$R_c^2 = 1 - \frac{\frac{\sum (Y - Y')}{n - k}}{\frac{\sum (Y - \bar{Y})^2}{n - 1}}$$

b. Pengujian untuk hipotesis I dan II

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis I dan II dilakukan dengan menggunakan uji t untuk melihat pengaruh *independent variable* ($X_1 = \text{Internal Organizational Relationships}$ dan $X_2 = \text{Employee-Customer Relationships}$) terhadap *dependent variable* ($Y = \text{Empowerment}$) secara satu-persatu dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b_1 - \beta_1}{S_{b_1}}$$

$$t = \frac{b_2 - \beta_2}{S_{b_2}}$$

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

$H_0: b = 0$, berarti variabel independen (X_1, X_2, \dots) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_1: b \neq 0$, berarti variabel independen (X_1, X_2, \dots) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Bila: $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima, variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak, variabel dependen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Proses pengujian hipotesis koefisien regresi menggunakan taraf signifikansi sebesar 0.05 (*one-tail*) dengan $t_{\text{tabel}} = 1.96$.

c. Pengujian Hipotesis III

Pada penelitian ini pengujian hipotesis III dengan menggunakan uji F. Sebelum melakukan uji F, terlebih dahulu dihitung *SSR (Sum of Squares from the Regression)* dan *SSE (Sum of Squares from Sampling Error)* dengan rumus sebagai berikut:

$$SSR = b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y \quad SSE = \sum (Y - Y')^2$$

Setelah di dapat nilai-nilai dengan rumus di atas maka dapat dilakukan uji F untuk melihat pengaruh *independent variable* terhadap *dependent variable* secara bersama-sama dengan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\frac{\sum (Y - Y')^2}{(n - k - 1)}}$$

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

H_0 : $b_1, b_2, \dots, b_m = 0$, berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

H_1 : $b_1, b_2, \dots, b_m \neq 0$, berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Bila : $F \text{ hitung} < F \text{ tabel} \longrightarrow H_0 \text{ diterima dan } H_1 \text{ ditolak}$

$F \text{ hitung} > F \text{ tabel} \longleftarrow H_0 \text{ ditolak dan } H_1 \text{ diterima}$

Proses pengujian hipotesis koefisien regresi menggunakan taraf signifikansi sebesar 0.05 (*one-tail*) dengan $F \text{ tabel} = 3.00$ ($n_1 = 2$ dan $n_2 = 202$).

3. Uji Penyimpangan Ekonometrika (Penyimpangan Asumsi Klasik)

Penyimpangan asumsi klasik ini dimaksudkan untuk menghadapi permasalahan yang ada (analisis yang menjadi bias) yaitu terhadap adanya pengaruh *Multi Colinearity*, *Heteroscedasticity* dan *Auto Corelation* dengan cara sebagai berikut :

- **Uji *Multi Colinearity*** (Gujarati, 1997) antara lain :

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka di namakan terdapat problem multikolinearitas.

1. Kolinearitas seringkali diduga karena R^2 tinggi (0.7-1) dan ketika derajat nol juga tinggi, tetapi sangat sedikit bahkan tidak satupun koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian t yang konvensional.
2. Jika R^2 tinggi, ini berarti bahwa uji F dari prosedur analisis varians dalam sebagian kasus akan menolak H_0 bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol meskipun uji t sebaliknya.
3. Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin mengusulkan kolinearitas, tidak perlu bahwa mereka tinggi berarti mempunyai kolinearitas dalam satu kasus spesifik. Untuk meletakkan persoalan agar secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang

cukup tapi tidak perlu adanya kolinearitas karena hal ini dapat terjadi meskipun melalui korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah (kurang dari 0,5).

Adapun pedoman untuk suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah (Santoso, 2000):

- mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
- mempunyai angka tolerance mendekati 1
- koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0.5).

- **Uji *Heteroscedasticity***

Uji *Heteroscedasticity* ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut **Homokedastisitas**. Dan jika varians berbeda, disebut **Heteroskedastisitas**. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance dari u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika

data yang dimiliki terletak dalam menyebarkan di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homokedastisitas.

- **Uji Auto Corellation**

Uji *Auto Corellation* ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.

Untuk mengetahui ada/tidaknya *Auto Corellation* digunakan uji Durbin-Watson (D-W), dimana DW tabel adalah sebagai berikut : Batas dalam (d_u) = 1,63 dan Batas Luar (d_l) = 1,72. Dikatakan tidak terjadi *Auto Corellation* bila : $DW < 4 - d_u$. Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk analisis regresi.

Namun demikian secara umum bisa diambil patokan :

- Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- Angka D-W di antara -2 sampai $+2$ berarti tidak ada autokorelasi.
- Angka D-W di atas $+2$ berarti ada autokorelasi negatif.

BAB IV

ANALISIS DAN BAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum responden, deskripsi variabel mengenai pengaruh *internal organizational relationships* dan *employee customer relationships* terhadap *empowerment* pada lima bank umum di Kodya Semarang dan analisis serta bahasan dari penelitian.

Untuk menganalisis data dari hasil penelitian digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dari hasil penelitian ini dengan menggunakan alat bantu statistik yaitu Model Regresi Linier Berganda. Sedangkan analisis kualitatif dimaksudkan untuk mengintreprestasikan data yang telah ditabulasikan.

4.1. Gambaran Umum Perbankan di Kodya Semarang

Di tengah terpuruknya dunia Perbankan Indonesia saat ini, dengan tingkat kepercayaan masyarakat yang belum pulih, ditambah tingginya tingkat persaingan yang tidak hanya regional, tetapi sudah mengglobal, bank-bank yang masih hidup hendaknya cepat tanggap mengkaji ulang kembali perubahan-perubahan tersebut termasuk perubahan formasi pasar yang terjadi.

Secara umum proses perkembangan ekonomi makro masih terus berlangsung meskipun belum secepat yang diharapkan. Menurut data dari Bank Indonesia Semarang, pertumbuhan ekonomi nasional pada semester I tahun 2000 sebesar 2.54% atau meningkat jika dibandingkan pertumbuhan pada semester II tahun 1999 sebesar 1.28%. Kebijakan pemerintah yang konkrit dan konsisten telah memperlihatkan membaiknya kinerja ekonomi nasional, namun

demikian dengan adanya situasi politik dan sosial yang tidak menentu ini membuat semakin berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Sebagian besar masyarakat berpendapat, komoditi bank adalah uang dan usaha bank adalah jual beli uang. Sebenarnya faktor kepercayaanlah yang menyebabkan nasabah bersedia menukarkan uangnya dengan kertas tanda terima tersebut. Kesimpulannya kepercayaan merupakan komoditi inti yang diperjualbelikan bank, dan uang hanya merupakan instrumen pembayaran dalam transaksi jual beli kepercayaan ini.

Kebijakan pemerintah untuk memperpanjang penjaminan dana masyarakat sampai dengan Januari 2001 dan mulai pulihnya kondisi perbankan nasional telah membawa pengaruh positif pada kepercayaan masyarakat terhadap perbankan, tercermin dari meningkatnya jumlah penghimpunan dana perbankan di Jawa Tengah pada akhir semester I tahun 2000 sebesar Rp 31.186 miliar atau meningkat 7.85% dibandingkan semester yang sama tahun sebelumnya (Data Bank Indonesia, 2000).

Berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik per 2000, jumlah bank umum yang beroperasi di Jawa Tengah sampai dengan posisi akhir semester I tahun 2000 sebanyak 47 bank atau menurun 4 bank (7.84%) dibandingkan dengan semester yang sama tahun sebelumnya sebanyak 51 bank. Sementara itu jumlah jaringan kantor bank sampai dengan akhir semester I tahun 2000 tercatat sebanyak 1571 kantor bank, yang terdiri 8 kantor wilayah, 1 kantor inspeksi, 243 kantor cabang, 332 kantor cabang pembantu, 228 kantor kas, 2 kantor Pusat dan 757 kantor BRI unit. Jika dibandingkan semester I tahun 1999 jumlah kantor bank tersebut mengalami penurunan sebanyak 8 kantor (0.5%).

Berdasarkan data yang ada ini merupakan suatu indikasi ketatnya persaingan di dunia perbankan dengan sasaran pasar yang berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan pada keterbatasan pada fasilitas pembiayaan, kerasnya persaingan produk yang sama di luar negeri dan tingginya produk ekspor yang menggunakan bahan baku impor. Disamping itu komposisi penduduk yang lebih besar di tengah artinya komposisi penduduk muda yang baru memiliki penghasilan dan efek transksionalnya lebih besar.

4.2. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bank-Bank umum yang jumlah kantor cabang dan kantor cabang pembantu lebih dari 4 yaitu : BPD Jateng (15), Danamon (7), Bali (8), BCA (8) dan Panin (5). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan *frontliner* (*teller dan customer service*) sebanyak 474 (343 *teller* dan 131 *customer service*).

Di dalam pelaksanaannya pengedaran kuesioner hanya dilakukan pada kantor cabang pembantu yang telah ditunjuk oleh kantor cabang yang bersangkutan. Untuk itu kuesioner yang dibagikan berjumlah 294 (196 *teller* dan 98 *customer service*). Dari jumlah tersebut, 205 kuesioner (141 *teller* dan 64 *customer service*) kembali dan layak uji sedangkan sisanya sebanyak 89 kuesioner tidak kembali. Berdasarkan jumlah kuesioner yang layak diuji ini maka responden yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan usia dan jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan.

4.2.1. Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor untuk mengetahui kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Adapun faktor lain yang perlu diperhatikan yaitu jenis kelamin. Faktor jenis kelamin juga mempengaruhi tindakan, pola pikir dan pengambilan keputusan seseorang dalam bekerja atau memikul tanggung jawab yang dibebarkannya. Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dan usia yaitu sebagai berikut (Tabel 4.1.).

Tabel 4.1. Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Usia (tahun)	Pria		Wanita		Pria + wanita	
	F	%	F	%	F	%
24 – 29	3	1.46	54	26.34	57	27.8
30 – 34	39	19.04	69	33.66	108	52.7
> 35	11	5.35	29	14.15	40	19.5
Jumlah	53	25.85	152	74.15	205	100

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.1. di atas dapat dijelaskan bahwa pada umumnya karyawan yang bekerja pada bagian *frontline* di bank-bank umum Kodya Semarang adalah wanita (74.15 %) dan pria (25.85 %). Pada dasarnya bekerja di industri perbankan membutuhkan ketelitian yang tinggi, kesabaran (tidak emosional) serta ketekunan.

Karakteristik tersebut mayoritas dimiliki oleh tenaga kerja/ karyawan wanita. Sehingga di dalam perekrutan karyawan pun industri perbankan lebih banyak merekrut karyawan wanita dibanding karyawan pria, sebagai bagian dari kampanye perbankan dalam mengembangkan image pelayanan. Selain itu mayoritas responden yang diambil sebagai sampel pada penelitian ini berusia

antara 30 tahun sampai 34 tahun (52.7 %). Kelompok usia ini termasuk dalam kelompok usia produktif dalam bekerja sehingga output yang dihasilkannya lebih memuaskan.

4.2.2. Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja di mana dengan pendidikan seseorang dapat mempunyai suatu ketrampilan, pengetahuan serta kemampuan. Dengan besarnya tuntutan perusahaan maka pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan dunia kerja yang diinginkannya. Adapun karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikannya yaitu sebagai berikut (Tabel 4.2.) :

Tabel 4.2. Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	%
D3	61	29.7
S1	144	70.3
Jumlah	205	100

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.2. di atas maka dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 (70.3 %) dan D3 (29.7 %). Dengan berkembangnya bisnis perbankan maka karyawan dituntut untuk memiliki pendidikan yang tinggi. Semakin tinggi suatu tingkat pendidikan karyawan maka dapat diasumsikan lebih memiliki pengetahuan, kemampuan serta ketrampilan tinggi yang dibutuhkan pada jasa pelayanan perbankan.

4.2.3. Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja seseorang dalam suatu perusahaan dapat menjadi suatu tolak ukur loyalitas karyawan dalam bekerja serta menunjukkan masa baktinya untuk perusahaan. Semakin lama masa kerja seseorang dapat diasumsikan bahwa orang tersebut lebih berpengalaman dan lebih senior di dalam bidang yang ditekuninya. Pada umumnya perusahaan akan memberikan penghargaan terhadap para karyawannya berdasarkan masa baktinya di perusahaan.

Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3. Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja (tahun)	Frekuensi	%
1 - < 3	29	14.1
3 - < 5	117	57.1
≥ 5	59	28.8
Jumlah	205	100

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.3. di atas dapat dijelaskan bahwa masa kerja karyawan perbankan di Kodya Semarang yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas antara 3 - < 5 tahun (57.1 %), masa kerja di atas 5 tahun (28.8 %) dan 1 - < 3 tahun (14.1 %). Dari hasil tersebut terlihat masa kerja karyawan akan mempengaruhi tingkat senioritasnya serta pengalamannya di dunia perbankan yang ditekuninya.

4.2.4. Responden berdasarkan Jabatan

Secara umum jabatan disebut sebagai suatu tanggung jawab yang disertai dengan wewenang untuk melakukan tugas tertentu. Kategori jabatan responden

dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua, yaitu jabatan pada posisi *teller* dan *customer service*. Adapun pemilihan kategori ini didasarkan pada arah penelitian untuk menganalisis pemberdayaan karyawan pada industri perbankan yang diwakili oleh bagian *frontline* sebagai unit penelitian.

Tabel 4.4. Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	%
Teller	141	68.8
Customer Service	64	31.2
Jumlah	205	100

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.4. di atas dapat dijelaskan bahwa karyawan *teller* (68.8%) lebih banyak dibandingkan karyawan *customer service* (31.2 %). Ini sebagai suatu indikasi bahwa pada industri perbankan membutuhkan lebih banyak karyawan dengan posisi jabatan sebagai *teller* dibandingkan untuk posisi *customer service*. Pada umumnya dalam industri perbankan, setiap kantor cabang membutuhkan karyawan *teller* kurang lebih 6 hingga 10 orang dan untuk karyawan *customer servicenya* antara 2 sampai 3 orang. Sedangkan untuk kantor cabang pembantu membutuhkan karyawan *teller* antara 3 hingga 5 orang dan untuk *customer servicenya* antara 1 hingga 2 orang.

4.3. Analisis Kualitatif

4.3.1. Hubungan antara *Empowerment* dengan *Internal Organizational Relationships*

Variabel *Empowerment* dalam penelitian ini dilihat melalui 3 dimensi yaitu *personal influence*, *self-efficacy* dan *meaningfulness* dimana setiap dimensi tersebut terdiri dari 4 pernyataan. Sedangkan untuk variabel *internal*

organizational relationships dapat dilihat melalui 2 dimensinya yaitu *peer helping behavior* dan *support organization environment*. Untuk pembahasan secara kualitatif maka akan dijelaskan hubungan dari setiap dimensi tersebut.

4.3.1.1. Hubungan antara *Personal Influence* dengan *Peer Helping Behavior*

Personal influence merupakan salah satu dimensi yang mempengaruhi keberhasilan suatu pemberdayaan karyawan. Di mana keadaan ini dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab melalui perilaku yang dapat mempengaruhi proses kerja dan pengambilan keputusan.

Personal influence yang direfleksikan melalui proses kerja akan menghasilkan suatu pembelajaran dan mempengaruhi strategi serta pengoperasian hasil-hasil dari proses kerja itu sendiri. Tentu saja keadaan ini harus didukung oleh kemauan dari karyawan untuk saling memahami dan memperhatikan rekan sekerja serta adanya suatu kerja sama yang tercermin pada dimensi *peer helping behavior*. Perilaku karyawan dalam organisasi, didasarkan pada komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan.

Tabel 4.5. Hubungan antara *Personal Influence* dengan *Peer Helping Behavior*

<i>Personal Influence</i>	<i>Peer Helping Behavior</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	22 (62.8 %)	44 (25.9 %)	66
Berpengaruh	13 (37.2 %)	126 (74.1 %)	139
TOTAL	35	170	205

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.5. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *peer helping behavior* tetapi tidak berpengaruh terhadap *personal influence* mereka sebesar 44 orang (25.9%) dan karyawan yang mendukung *peer helping behavior* sekaligus berpengaruh terhadap *personal influence* sebesar 126 orang (74,1%).

Secara kualitatif dapat dijelaskan bahwa kontribusi yang dimiliki oleh karyawan melalui kesempatan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk ide, pendapat maupun kritik merupakan suatu proses pemberdayaan. Dengan adanya kesempatan dan kewenangan yang dimiliki, karyawan merasa ikut terlibat dalam suatu proses kerja yang juga merupakan proses pembelajaran. Perusahaan memberikan kepercayaan dan kebebasan kepada para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai upaya perusahaan memberdayakan karyawan, sehingga output yang dihasilkan maksimal. Kondisi ini tidak terlepas dari dukungan rekan sekerja yang merupakan dukungan internal dari lingkup perusahaan.

4.3.1.2. Hubungan antara *Personal Influence* dengan *Support Organization Environment*

Dukungan lingkungan organisasi berpengaruh terhadap perilaku karyawan secara pribadi. Perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan harus diperhatikan karena pada dasarnya karyawan merupakan ujung tombak bagi keberhasilan jalannya roda perusahaan. Pada industri perbankan karyawan merupakan sumber daya bagi perusahaan yang harus diperhatikan karena karyawan dalam berperilaku memberikan pengaruh secara pribadi terhadap hasil yang akan diberikan untuk perusahaan. Semakin besar dukungan dari

lingkungan organisasi maka semakin besar pula kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan secara pribadi.

Tabel 4.6. Hubungan antara *Personal Influence* dengan *Support Organization Environment*

<i>Personal Influence</i>	<i>Support Organization Environment</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	25 (58.1 %)	31 (19.1 %)	56
Berpengaruh	18 (41.9 %)	131 (80.9 %)	149
TOTAL	43	162	205

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.6. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *Support Organization Environment* tetapi tidak berpengaruh terhadap *personal influence* mereka sebesar 31 orang (19.1%) dan karyawan yang mendukung *Support Organization Environment* sekaligus berpengaruh terhadap *personal influence* sebesar 131 orang (80.9%).

Kondisi kerja yang mendukung di perusahaan memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam mengemukakan pendapat. Selain dukungan dari lingkungan kerja karyawan juga menuntut adanya suatu penghargaan dan pengakuan dari perusahaan terhadap hasil kerja. Karyawan mempunyai keyakinan bahwa apa yang dilakukan memberikan kontribusi pada kemajuan perusahaan melalui kewenangan yang diberikan.

4.3.1.3. Hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Peer Helping Behavior*

Keyakinan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara tuntas melalui ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki diperlukan dalam keberhasilan kerja dan meraih kesuksesan. Makin tinggi keefektifan diri seorang karyawan maka makin tinggi kepercayaan dirinya dalam menghadapi tantangan kerja. Keyakinan diri dari seorang karyawan akan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan melalui dukungan dari rekan sekerja.

Tabel 4.7. Hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Peer Helping Behavior*

<i>Self-efficacy</i>	<i>Peer Helping Behavior</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	26 (74.3 %)	18 (10.6 %)	44
Berpengaruh	9 (25.7 %)	152 (89.4 %)	161
TOTAL	35	170	205

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.7. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *peer helping behavior* tetapi tidak berpengaruh terhadap *self-efficacy* mereka sebesar 18 orang (10.6%) dan karyawan yang mendukung *peer helping behavior* sekaligus berpengaruh terhadap *self-efficacy* sebesar 152 orang (89.4%).

Responden menyatakan bahwa dukungan dari rekan kerja berpengaruh dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya melalui kewenangan yang diberikan oleh perusahaan. Ini menunjukkan bahwa dalam bekerjapun tidak terlepas dari dukungan rekan sekerja agar menghasilkan output yang lebih maksimal serta keberhasilan proses pemberdayaan.

4.3.1.4. Hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Support Organization Environment*

Selain dukungan dari rekan kerja, dukungan lingkungan kerja juga mempengaruhi keefektifan diri dari karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kondisi kerja yang tidak mendukung dapat mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja karyawan dimana karyawan tidak dapat memaksimalkan kompetensi dirinya dalam menjalankan pekerjaan untuk memberikan pelayanan kepada konsumen. Pemahaman terhadap pekerjaan akan terhambat apabila kondisi kerja tidak mendukung dan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tidaklah optimal.

Tabel 4.8. Hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Support Organization Environment*

<i>Self-efficacy</i>	<i>Support Organization Environment</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	27 (62.8 %)	20 (12.4 %)	47
Berpengaruh	16 (37.2 %)	142 (87.6 %)	158
TOTAL	43	162	205

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.8. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *Support Organization Environment* tetapi tidak berpengaruh terhadap *personal influence* mereka sebesar 20 orang (12.4%) dan karyawan yang mendukung *peer helping behavior* sekaligus berpengaruh terhadap *self-efficacy* sebesar 142 orang (87.6%). Responden menyatakan dukungan dari kondisi kerja penting dalam menjalankan tugas yang dibebankan karena akan mempengaruhi keefektifan dirinya untuk memahami tugas berdasarkan keyakinan yang dimiliki

terhadap kemampuan dan ketrampilan sebagai salah satu upaya keberhasilan penyelesaian pekerjaan secara optimal.

4.3.1.5. Hubungan antara *Meaningfulness* dengan *Peer Helping Behavior*

Melalui dimensi *meaningfulness* karyawan menilai sampai sejauh mana maksud atau tujuan kerja dalam menghasilkan komitmen yang tinggi melalui ketepatan, kepercayaan, nilai dan perilaku. Pendekatan yang dilakukan pada proses pemberdayaan menghasilkan komitmen yang tinggi dalam bekerja sehingga memberikan nilai bagi hasil kerjanya baik secara internal maupun eksternal. Tujuan kerja akan tercapai dengan adanya dukungan dari rekan kerja. Pemberdayaan karyawan merupakan sebuah langkah awal untuk mengaktualisasikan seluruh potensi organisasi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel 4.9. Hubungan antara *Meaningfulness* dengan *Peer Helping Behavior*

<i>Meaningfulness</i>	<i>Peer Helping Behavior</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	29 (82.9 %)	19 (11.2 %)	48
Berpengaruh	6 (17.1 %)	151 (88.8 %)	157
TOTAL	35	170	205

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.9. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *peer helping behavior* tetapi tidak berpengaruh terhadap *meaningfulness* mereka sebesar 19 orang (11.2%) dan karyawan yang mendukung *peer helping behavior* sekaligus berpengaruh terhadap *meaningfulness* sebesar 151 orang (88.8%).

Berarti dukungan dari rekan kerja berpengaruh terhadap dimensi *meaningfulness* sebagai proses pemberdayaan karyawan. Melalui dimensi makna kerja karyawan menyatakan bahwa dalam bekerja perlu adanya suatu pertimbangan sehingga apa yang dikerjakannya menjadi sangat berarti. Ini merupakan suatu indikasi bahwa karyawan peduli dengan apa yang mereka lakukan untuk melakukan pemenuhan terhadap pekerjaannya melalui nilai dan perilaku.

4.3.1.6. Hubungan antara *Meaningfulness* dengan *Support Organization Environment*

Support organization environment merupakan lingkungan organisasi yang memberikan keleluasaan pada karyawan dalam berpartisipasi. Lingkungan yang mendukung dan memadai memungkinkan karyawan mencapai potensinya yang terlihat melalui kepuasan kerja dan produktivitas. Dengan adanya lingkungan yang mendukung memungkinkan karyawan memiliki makna atau nilai terhadap pekerjaan yang dibebankan.

Tabel 4.10. Hubungan antara *Meaningfulness* dengan *Support Organization Environment*

<i>Meaningfulness</i>	<i>Support Organization Environment</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	36 (83.7 %)	18 (11.2 %)	54
Berpengaruh	7 (16.3 %)	144 (88.9 %)	151
TOTAL	43	162	205

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.10. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *support organization environment* tetapi tidak berpengaruh terhadap *meaningfulness* mereka sebesar 18 orang (11.2%) dan karyawan yang mendukung *peer helping behavior* sekaligus berpengaruh terhadap *personal influence* sebesar 144 orang (88.9%).

Karyawan menganggap penting pekerjaan yang dibebankan terhadap hasil akhir yang diberikan untuk perusahaan. Untuk itu karyawan berusaha melakukan pemenuhan terhadap apa yang diharapkan perusahaan. Karyawan sering kali menuntut adanya penghargaan dari perusahaan terhadap hasil kerjanya, di mana penghargaan merupakan upaya memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga mencapai hasil yang maksimal.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa dukungan dari rekan kerja dan lingkungan organisasi akan berpengaruh terhadap pemberdayaan secara keseluruhan melalui dimensi *personal influence*, *self-efficacy* dan *meaningfulness*. Dengan lingkungan organisasi internal yang harmonis dan didasarkan pada kepercayaan, perhatian serta dukungan akan mendorong keberhasilan proses pemberdayaan karyawan yang merupakan langkah awal untuk mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada pada organisasi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel 4.11. Hubungan antara *Empowerment* (Y) dengan *Internal Organizational Relationships* (X₁)

<i>Empowerment</i>	<i>Internal Organizational Relationships</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	27 (62.8 %)	20 (12.4 %)	47
Berpengaruh	16 (37.2 %)	142 (87.6 %)	158
TOTAL	43	162	205

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.11. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *internal organization relationships* tetapi tidak berpengaruh terhadap *empowerment* mereka sebesar 20 orang (12.4%) dan karyawan yang mendukung *internal organizational relationships* sekaligus berpengaruh terhadap *empowerment* sebesar 142 orang (87.6%).

Pemberdayaan karyawan dianggap penting pada sebuah lingkungan yang kompetitif di mana organisasi harus lebih cepat, lebih ramping, memberikan layanan yang lebih baik, lebih efisien dan yang terpenting lebih menguntungkan dengan tenaga kerja yang lebih proaktif. Pemberdayaan sebagai keadaan psikologis ada sebagai hasil faktor-faktor di luar perubahan struktural atau perancangan kembali suatu proses kerja.

Perusahaan jasa seperti perbankan harus berusaha meningkatkan kesempatan sukses dalam upaya pemberdayaan karyawan secara struktural, hubungan yang mendukung dan membantu harus dikembangkan. Manajemen sebaiknya menunjukkan perilaku yang mendukung dan membantu. Karena nilai yang ada harus dipelihara untuk meningkatkan kualitas kerja.

4.3.2. Hubungan antara *Empowerment* (Y) dengan *Employee-Customer Relationships* (X₂)

4.3.2.1. Hubungan antara *Personal Influence* dengan *Supportive Customer*

Personal influence merupakan salah satu dimensi yang mempengaruhi keberhasilan suatu pemberdayaan karyawan. Di mana keadaan ini dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab melalui perilaku yang dapat mempengaruhi proses kerja dan pengambilan keputusan.

Hubungan antara karyawan dengan konsumen secara psikologis dialami dalam penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Hubungan antara karyawan dengan konsumen dimaksudkan sejauh mana hubungan antara keduanya, di mana karyawan dalam menjalankan tugas diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan atas pelayanan yang diberikannya.

Tabel 4.12. Hubungan antara *Personal Influence* dengan *Supportive Customer*

<i>Personal Influence</i>	<i>Supportive Customer</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	33 (78.6 %)	35 (21.5 %)	68
Berpengaruh	9 (21.4 %)	128 (78.5 %)	137
TOTAL	42	163	205

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.12. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *supportive customer* tetapi tidak berpengaruh terhadap *personal influence* mereka sebesar 35 orang (21.5%) dan karyawan yang mendukung

supportive customer sekaligus berpengaruh terhadap *personal influence* sebesar 128 orang (78.5%).

Dukungan konsumen dalam hal ini mempengaruhi perilaku karyawan secara individu di mana karyawan dilakukan dengan rasa hormat sehingga tercipta suatu kepuasan baik secara internal (karyawan) maupun secara eksternal (konsumen). Yang tetap perlu diperhatikan bahwa karyawan butuh pengakuan terhadap hasil kerjanya berupa pujian dan penghargaan tidak hanya dari perusahaan tetapi juga dari konsumen.

4.3.2.2. Hubungan antara *Personal Influence* dengan *Employee-Customer Value Congruity*

Persepsi dukungan dari konsumen terhadap karyawan akan tercipta bila ada kesesuaian nilai atau kesamaan keyakinan ada diantara konsumen dan karyawan berkenaan dengan berjalannya proses kerja. Pada dasarnya konsumen memiliki kepribadian yang unik untuk itu karyawan harus peka serta dapat menyesuaikan diri dalam melayani konsumen. Perilaku dari setiap individu akan berdampak terhadap pelayanan yang diberikan dan kepuasan konsumen. Pelayanan yang diberikan haruslah berkesan rileks sehingga mudah mengendalikan situasi yang ada saat itu.

Setiap konsumen memiliki suatu karakteristik tertentu sehingga dalam memberikan pelayanan karyawan haruslah peka terhadap keinginan dan kebutuhan dari konsumen tersebut. Selain itu karyawan harus memberikan kesan yang baik dalam memberikan pelayanan sehingga tercipta suatu loyalitas dan image yang baik terhadap perusahaan.

Tabel 4.13. Hubungan antara *Personal Influence* dengan *Employee-Customer Value Congruity*

<i>Personal Influence</i>	<i>Employee-Customer Value Congruity</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	15 (62.2 %)	41 (22.5 %)	56
Berpengaruh	8 (37.8 %)	141 (77.5 %)	149
TOTAL	23	182	205

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.13. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *employee-customer value congruity* tetapi tidak berpengaruh terhadap *personal influence* mereka sebesar 41 orang (22.5%) dan karyawan yang mendukung *employee-customer value congruity* sekaligus berpengaruh terhadap *personal influence* sebesar 141 orang (77.5%).

Kesesuaian antara karyawan dengan konsumen dapat diwujudkan melalui komunikasi dan pendekatan secara personal sehingga karyawan dapat dengan mudah beradaptasi dan menghasilkan pelayanan yang berkualitas.

4.3.2.3. Hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Supportive Customer*

Keyakinan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara tuntas melalui keterampilan dan kemampuan yang dimiliki diperlukan dalam keberhasilan kerja dan meraih kesuksesan. Makin tinggi keefektifan diri seorang karyawan maka makin tinggi kepercayaan dirinya dalam menghadapi tantangan kerja. Keyakinan diri dari seorang karyawan akan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan melalui dukungan dari konsumen.

Tabel 4.14. Hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Supportive Customer*

<i>Self-efficacy</i>	<i>Supportive Customer</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	13 (59.1 %)	18 (9.8 %)	31
Berpengaruh	9 (40.9 %)	165 (90.2 %)	174
TOTAL	22	183	205

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.14. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *supportive customer* tetapi tidak berpengaruh terhadap *self-efficacy* mereka sebesar 18 orang (9.8%) dan karyawan yang mendukung *supportive customer* sekaligus berpengaruh terhadap *self-efficacy* sebesar 165 orang (90.2%).

Dengan adanya dukungan dari konsumen melalui perilakunya maka akan memberikan keyakinan kepada karyawan dalam bekerja atau melayani konsumen. Pendekatan personal yang dilakukan antara karyawan dengan konsumen akan menghasilkan pembelajaran dalam melakukan aktivitas.

4.3.2.4 Hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Employee-Customer Value Congruity*

Dengan adanya kesesuaian nilai antara konsumen dengan karyawan dapat meningkatkan atau mempertahankan rasa percaya diri melalui pengendalian situasi kerja, kepekaan karyawan terhadap pribadi konsumen serta komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan konsumen dalam memberikan pelayanan. Kesepakatan atau kesesuaian nilai antara konsumen dengan karyawan akan menghasilkan *self-efficacy* yang lebih besar yang nantinya mempengaruhi persepsi diantara pekerja. Kesesuaian nilai antara karyawan

dengan konsumen akan secara positif berkaitan dengan pemberdayaan yang dialami oleh pekerja jasa.

Tabel 4.15. Hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Employee-Customer Value Congruity*

<i>Self-efficacy</i>	<i>Employee-Customer Value Congruity</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	14 (68.9 %)	18 (9.9 %)	32
Berpengaruh	9 (39.1 %)	164 (90.1 %)	173
TOTAL	23	182	205

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.15. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *employee-customer value congruity* tetapi tidak berpengaruh terhadap *self-efficacy* mereka sebesar 18 orang (9.9%) dan karyawan yang mendukung *employee-customer value congruity* sekaligus berpengaruh terhadap *self-efficacy* sebesar 164 orang (90.1%).

Sehingga dari penjelasan pada tabel 4.15. dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden mendukung *employee-customer value congruity*, dan dukungan ini memberi dampak pada peningkatan *self-efficacy* karyawan. Lebih lanjut, keberdayaan karyawan meningkat sejalan dengan peningkatan *self-efficacy*.

4.3.2.5. Hubungan antara *Meaningfulness* dengan *Supportive Customer*

Makna pekerjaan bagi karyawan di bidang pelayanan perbankan merupakan hal yang menjadi keinginan karyawan. Pemenuhan terhadap makna kerja membawa karyawan untuk memberikan pelayanan yang bermakna pula

bagi konsumen. Hal ini sesuai dengan misi pelayanan dan image yang hendak ditampilkan oleh perusahaan perbankan sebagai perusahaan yang mengutamakan pelayanan kepada konsumen. Sehingga konsumen yang merasa memperoleh pelayanan yang baik akan mendukung perusahaan perbankan tersebut dan meningkatkan loyalitas konsumen.

Tabel 4.16. Hubungan antara *Meaningfulness* dengan *Supportive Customer*

<i>Meaningfulness</i>	<i>Supportive Customer</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	14 (63.6 %)	17 (9.3 %)	31
Berpengaruh	8 (36.4 %)	166 (90.7 %)	174
TOTAL	22	183	205

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.16. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *supportive customer* tetapi tidak berpengaruh terhadap *meaningfulness* mereka sebesar 17 orang (9.3%) dan karyawan yang mendukung *supportive customer* sekaligus berpengaruh terhadap *meaningfulness* sebesar 166 orang (90.7%).

Hal ini berarti sejumlah besar karyawan mendukung adanya *meaningfulness* yang dapat meningkatkan *supportive customer*. Karena dukungan perusahaan untuk memberikan makna pada setiap pekerjaan dan pemahaman karyawan terhadap setiap tugas yang diberikan akan mempermudah karyawan memahami arti sebuah pekerjaan bagi diri mereka. Sisi lain konsumen yang merasa diperhatikan kebutuhannya akan memberikan dukungan kepada perusahaan melalui loyalitas sebagai konsumen.

4.3.2.6. Hubungan antara *Meaningfulness* dengan *Employee Customer Value Congruity*

Karyawan dapat merasakan makna dari pekerjaannya apabila tercipta kesesuaian nilai antara karyawan dengan konsumen. Karyawan dalam memberikan pelayanan pada konsumen melalui pendekatan personal sehingga mengetahui apa yang merupakan keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Keberhasilan dari pelayanan berkualitas akan memberikan kepuasan pada konsumen yang nantinya menciptakan loyalitas konsumen kepada perusahaan.

Karyawan sebagai konsumen internal perlu juga diperhatikan karena dengan kemampuan pelayanannya akan menghasilkan kepuasan terhadap konsumen eksternal. Jika terjadi kesesuaian nilai ini maka karyawan akan merasakan bahwa apa yang dilakukan memiliki makna baik untuk dirinya sendiri maupun untuk perusahaan.

Tabel 4.17. Hubungan antara *Meaningfulness* dengan *Employee Customer Value Congruity*

<i>Meaningfulness</i>	<i>Employee Customer Value Congruity</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	20 (86.9 %)	13 (7.2 %)	33
Berpengaruh	3 (13.1 %)	169 (92.8 %)	172
TOTAL	23	182	205

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.17. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *employee-customer value congruity* tetapi tidak berpengaruh terhadap *meaningfulness* mereka sebesar 13 orang (7.2%) dan karyawan yang

mendukung *employee-customer value congruity* sekaligus berpengaruh terhadap *meaningfulness* sebesar 169 orang (92.8%).

Hal ini berarti sejumlah besar karyawan mendukung adanya *meaningfulness* yang dapat meningkatkan *employee-customer value congruity*. Karena kesesuaian nilai antara karyawan dengan konsumen memberikan makna pada setiap pekerjaan dan pemahaman karyawan terhadap setiap tugas yang diberikan akan mempermudah karyawan memahami arti sebuah pekerjaan bagi diri mereka maupun bagi perusahaan. Di sisi lain konsumen yang merasa diperhatikan kebutuhannya akan memberikan dukungan kepada perusahaan melalui loyalitas sebagai konsumen. Tingginya tingkat partisipasi konsumen dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan, karyawan dan konsumen dapat menunjang keberhasilan pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa dukungan konsumen dan kesesuaian nilai karyawan-konsumen adalah dua tolak ukur yang digunakan untuk memperoleh hubungan karyawan dengan konsumen. Dukungan konsumen ini dinyatakan dengan adanya keterbukaan, kepercayaan dan bersahabat. Kemitraan baru antara manajemen, konsumen dan karyawan berdasarkan kejujuran, kepercayaan, perhatian, dukungan, dan kehormatan atau penghargaan merupakan suatu proses pemberdayaan. Karyawan cenderung memilih perusahaan yang dijalankan sedemikian rupa sehingga mereka dapat dengan mudah dan efektif melakukan pekerjaannya.

Tabel 4.18. Hubungan antara *Empowerment* (Y) dengan *Employee-Customer Relationships* (X₂)

<i>Empowerment</i>	<i>Employee-Customer Relationships</i>		TOTAL
	Tidak mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	27 (81.7 %)	16 (9.2 %)	43
Berpengaruh	4 (12.9 %)	158 (90.8 %)	162
TOTAL	31	174	205

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.18. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung *employee-customer relationships* tetapi tidak berpengaruh terhadap *empowerment* mereka sebesar 16 orang (9.2%) dan karyawan yang mendukung *employee-customer relationships* sekaligus berpengaruh terhadap *empowerment* sebesar 158 orang (90.8%).

Hubungan antara karyawan dengan konsumen akan secara positif berkaitan dengan pemberdayaan karyawan. Keberadaan hubungan positif ini akan meningkatkan dimensi *personal influence*, *self-efficacy* dan *meaningfulness*. Dalam pekerjaan jasa yang lebih kompleks dan profesional seperti jasa keuangan atau asuransi, kesesuaian nilai antara karyawan dengan konsumen mungkin akan terjadi dan diberdayakan. Pada industri perbankan perlu diperhatikan adanya kesesuaian nilai antara karyawan dengan konsumen karena tanpa pemahaman maka pendekatan personal melalui komunikasi dua arah ini akan sia-sia. Keberhasilan suatu pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen dengan kompetensi yang memadai serta lingkungan yang mendukung baik secara internal maupun eksternal.

4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian sosial dan psikologi adalah masalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting artinya karena kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada data yang dapat dipercaya. Agar penelitian tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari kenyataan yang sebenarnya, maka perlu alat ukur berupa skala atau test yang valid dan reliabel. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS (Lampiran) hasil r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) $> r$ tabel product moment (0.41) berarti indikator dari variabel yang diuji adalah valid. Dan suatu indikator variabel dikatakan reliabel jika koefisien alpha yang dimiliki lebih besar dari 0.6.

Pada variabel Pemberdayaan (*Empowerment = Y*), setiap indikatornya dinyatakan valid karena lebih besar dari 0.41 yaitu terendah 0.4169 (P11) dan tertinggi 0.5534 (SE4). Berdasarkan uji tersebut dihasilkan koefisien alpha sebesar 0.8160 atau 81.60 % berarti indikator yang dipakai sangat handal. Selain itu juga diuji validitas dan reliabilitas per dimensi dari variabel Y yaitu sebagai berikut : dimensi PI dinyatakan valid karena nilai r hitung di atas 0.41 dan

koefisien alpha sebesar (0.6377), dimensi SE dinyatakan valid karena nilai r hitung di atas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.6913), dimensi ME dinyatakan valid karena nilai r hitung diatas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.6491). Dari hasil ini dapat dikatakan pengujian secara bersama-sama maupun secara terpisah tidak memiliki perbedaan yang cukup besar. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Corsun dan Enz (1999) dapat dikatakan lebih terandal dengan nilai koefisien alphanya lebih besar yaitu PI (0.78), SE (0.68) dan ME (0.79). Dengan jumlah responden dan sampel yang berbeda maka hasil yang diperolehpun menjadi berbeda pula.

Pada variabel Hubungan Organisasional Internal (*Internal Organizational Relationships* = X_1), salah satu indikatornya (SOE1) dianggap gugur karena r hitungnya $0.2816 < 0.41$ dan dinyatakan tidak valid sedangkan indikator yang lain dinyatakan valid dengan nilai terendah 0.4212 (PHB4) dan yang tertinggi 0.4736 (SOE3). Berdasarkan uji tersebut hasil koefisien alpha sebesar 0.7312 (73.12%) > 0.6 dan dinyatakan handal. Selain itu juga diuji validitas dan reliabilitas per dimensi dari variabel X_1 yaitu sebagai berikut : dimensi PHB dinyatakan valid karena nilai r hitung di atas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.6949) dan dimensi SOE dinyatakan valid karena nilai r hitung diatas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.6122). Dari hasil ini dapat dikatakan pengujian secara bersama-sama maupun secara terpisah tidak memiliki perbedaan yang cukup besar. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Corsun dan Enz (1999) dapat dikatakan lebih terandal dengan nilai koefisien alphanya lebih besar yaitu PHB (0.75) dan SOE (0.77).. Dengan jumlah responden dan sampel yang berbeda maka hasil yang diperolehpun menjadi berbeda pula.

Pada variabel Hubungan Karyawan-Konsumen (*Employee Customer Relationships = X₂*), setiap indikatornya dinyatakan valid dengan nilai terendah 0.4235 (SC3) dan tertinggi 0.5846 (ECVC4). Dan berdasarkan uji tersebut hasil koefisien alpha sebesar 0.7702 (77.02%) dan dinyatakan handal. Selain itu juga diuji validitas dan reliabilitas per dimensi dari variabel X₂ yaitu sebagai berikut : dimensi SC dinyatakan valid karena nilai r hitung diatas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.6319) dan dimensi ECVC dinyatakan valid karena nilai r hitung diatas 0.41 dan koefisien alpha sebesar (0.6838). Dari hasil ini dapat dikatakan pengujian secara bersama-sama maupun secara terpisah tidak memiliki perbedaan yang cukup besar. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Corsun dan Enz (1999) dapat dikatakan lebih terandal dengan nilai koefisien alphanya lebih besar yaitu SC (0.85) dan ECVC (0.93). Dengan jumlah responden dan sampel yang berbeda maka hasil yang diperolehpun menjadi berbeda pula.

4.5. Analisis Kuantitatif

4.5.1. Analisis Regresi

Pada bahasan analisis ini akan dijelaskan analisis antara variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Empowerment* atau Pemberdayaan (Y) dan variabel independennya adalah *Internal Organizational Relationships* atau hubungan internal organisasional internal (X₁) dan *Employee-Customer Relationships* atau hubungan karyawan-konsumen (X₂).

Berdasarkan hasil komputasi maka dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = 0.729 + 0.3 X_1 + 0.529 X_2$$

$$t_{\text{test}} \quad (2.815) \quad (5.345) \quad (9.778)$$

$$SE \quad (0.258) \quad (0.056) \quad (0.054)$$

$$R^2 = 47.2 \% \quad F_{\text{test}} = 90.378 \quad df = 5 \%$$

- Berdasarkan persamaan regresi linier berganda terlihat bahwa variabel independen X_1 memiliki pengaruh positif (searah) terhadap variabel Y (nilai koefisien bernilai positif). Dengan demikian pengaruh variabel *Internal organizational relationships* terhadap *Empowerment* adalah sebesar positif 0.3. Dalam arti semakin tinggi *Internal organizational relationships*, maka akan meningkatkan *Empowerment*. Jadi dalam suatu organisasi atau perusahaan apabila terdapat hubungan dalam organisasi internal maka akan terjadi pemberdayaan karyawan melalui dukungan yang terjadi dari dalam perusahaan.
- Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda variabel independen X_2 memiliki pengaruh yang positif (searah) terhadap variabel dependen Y . Dengan demikian pengaruh variabel *Employee Customer Relationships* terhadap *Empowerment* adalah sebesar positif 0.529. Dalam artian semakin tinggi *Employee Customer Relationships*, akan semakin tinggi *Empowerment*, yang artinya menjalin hubungan antara karyawan dengan konsumen merupakan suatu upaya dalam memberdayakan karyawan sehingga menghasilkan output yang maksimal karena dengan memahami konsumen maka karyawan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga menghasilkan kepuasan yang tinggi.

4.5.2. Pengujian Hipotesis

4.5.2.1. Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya t_{test} yang kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} . Pengujian ini dimaksudkan untuk memutuskan menerima atau menolak hipotesis, yaitu :

Jika $t_{test} > t_{tabel}$, dikatakan signifikan artinya secara individu/parsial masing-masing variabel independen (*Internal Organizational Relationships* = X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (*Empowerment* = Y) maka hipotesis diterima.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan SPSS terlihat bahwa dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % (*one-tail*) diperoleh $t_{tabel} = 1.96$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t_{test} (5.345) $> t_{tabel}$ (1.96) dan probabilitas $0.00 < 0.05$ maka variabel X_1 (*Internal Organizational Relationships*) dikatakan signifikan artinya secara individu X_1 mempengaruhi Y (*Empowerment*), adapun kontribusi pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebesar 0.352 (35.2%).

4.5.2.2. Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya t_{test} yang kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} . Pengujian ini dimaksudkan untuk memutuskan menerima atau menolak hipotesis, yaitu :

Jika $t_{test} > t_{tabel}$, dikatakan signifikan artinya secara individu/parsial masing-masing variabel independen (*Employee-Customer Relationships* = X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (*Empowerment* = Y) maka hipotesis diterima.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan SPSS terlihat bahwa dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % (*one-tail*) diperoleh $t_{\text{tabel}} = 1.96$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t_{test} (9.778) > t_{tabel} (1.96) dan probabilitas $0.00 < 0.05$ maka variabel X_2 (*Employee-Customer Relationships*) dikatakan signifikan artinya secara individu X_2 mempengaruhi Y (*Empowerment*), adapun kontribusi pengaruh X_2 terhadap Y adalah sebesar 0.567 (56.7%).

Berdasarkan hasil perhitungan t_{test} kedua variabel independen tersebut dapat dikatakan keduanya signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Dari kedua variabel independen tersebut ternyata variabel X_2 merupakan variabel yang paling dominan terlihat dari koefisien regresinya. Dugaan bahwa terjalinnya hubungan antara karyawan dengan konsumen merupakan suatu upaya terciptanya suatu pemberdayaan yang berhasil dalam memberikan kepuasan kepada para nasabah di perbankan dan ini terbukti kebenarannya.

4.5.2.3. Pengujian Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya F_{test} yang kemudian dibandingkan dengan F_{tabel} . Pengujian ini dimaksudkan untuk memutuskan menerima atau menolak hipotesis, yaitu :

Jika $F_{\text{test}} > F_{\text{tabel}}$, dikatakan signifikan artinya secara serentak atau bersama-sama variabel bebas/independen (*Internal Organizational Relationships* = X_1 dan *Employee-Customer* = X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung/dependen (*Empowerment* = Y) maka hipotesis diterima.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS terlihat bahwa dengan jumlah responden 205, pada derajat kebebasan pembilang (n_1)= 2 dan derajat kebebasan penyebut (n_2)= 202 (205-2-1) dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % (*one-tail*) diperoleh $F_{\text{test}} 90.378 > F_{\text{tabel}} 3.00$ serta probabilitas menunjukkan $0.00 < 0.05$, maka dikatakan hipotesis diterima (signifikan). Artinya secara bersama-sama variabel independen (*Internal Organizational Relationships dan Employee Customer Relationships*) mempengaruhi variabel dependen (*Empowerment*).

4.5.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai R^2 sebesar 0.472, artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 47.2 % dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95 % , sedangkan sisanya sebesar 52.8 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Pada dasarnya nilai R^2 yang kecil disebabkan oleh besarnya jumlah responden.

4.5.4. Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik).

Uji Ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linier regresi berganda dapat diterima secara ekonometrik dimana diuji melalui uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

a. Uji Multikolinieritas

Pengujian 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 melihat varian toleransi (*tolerance of variance*).

Menurut Santoso (2000) varian toleransi biasanya digunakan untuk mengukur multikolinieritas. Varian toleransi didefinisikan sebagai $1 - R_i^2$ dengan R_i^2 adalah koefisien multikolinieritas ketika suatu variabel independen diprediksi oleh variabel independen yang lainnya. Jika varian toleransi kecil, ini menunjukkan ada kombinasi linier yang tinggi antar variabel independen.

Cara lain untuk mengetahui multikolinieritas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), yang mana VIF diperoleh dari :

$$VIF = \frac{1}{(1 - R_i^2)}$$

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 tolerance mendekati 1 serta koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0.5).

Dari hasil perhitungan regresi ganda, didapat hasil varian toleransi yang cukup tinggi (mendekati 1) sehingga tidak terdapat gangguan multikolinieritas. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai VIF di sekitar 1.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji *Heteroscedasticity* ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut **Homokedastisitas**. Dan jika varians berbeda, disebut **Heteroskedastisitas**. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance dari u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan.

Berdasarkan hasil dari *scatter plot* yang ada ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit maupun melebar dan berdasarkan grafik normalitasnya data yang ada tidak berpencar. Sehingga berdasarkan metode grafik ini dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Uji *Auto Corellation* ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Selain itu uji autokorelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang disusun berdasarkan *time series* atau *cross section* dengan cara menggunakan "Uji Durbin Watson" (DW) dengan batasan d_l dan d_u . Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk analisis regresi.

Adapun langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut :

1. $k = 2$, $n = 205$, $\alpha = 0.05$ maka diperoleh DW hitung = 1.898
2. Besaran DW tabel dengan d_l (batas bawah) = 1.63 dan d_u (batas atas) = 1.72 .

Namun demikian secara umum bisa diambil patokan :

- Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- Angka D-W di antara -2 sampai $+2$ berarti tidak ada autokorelasi.
- Angka D-W di atas $+2$ berarti ada autokorelasi negatif.

Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat adanya indikator autokorelasi. Hal ini dapat dilihat pada letak /posisi DW sebagai berikut :

	Autokorelasi Positif	Uji	tidak ada autokorelasi	Uji	autokorelasi negatif	
0	dl 1.63	du 1.72	2	4-du 2.28	4-dl 2.37	4

Gambar 4.1. Posisi Autokorelasi (Santoso, 2000)

Tidak terjadi autokorelasi bila : $DW < 4 - du$

$$1.898 < 2.28$$

Dengan demikian berdasarkan ketiga uji tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (penyimpangan asumsi klasik) untuk regresi.

BAB.V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul "Analisis Pengaruh *Support Based Relationships* terhadap Pemberdayaan Karyawan" (Studi Kasus pada 5 Bank Umum di Kodya Semarang), maka peneliti dapat mengambil kesimpulan dan selanjutnya memberikan implikasi kebijakan sebagaimana dijelaskan dibawah ini.

5.1. Kesimpulan

5.1.1. Kesimpulan Analisis Kualitatif

5.1.1.1. Kesimpulan Variabel X_1 (*Internal Organizational Relationships*)

Berdasarkan pemaparan di pada Bab IV maka dapat disimpulkan bahwa dukungan dari rekan kerja (*peer helping behavior*) dan dukungan lingkungan organisasi (*support organizational environment*) akan berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan (*empowerment*) secara keseluruhan melalui dimensi *personal influence*, *self-efficacy* dan *meaningfulness*. Dengan lingkungan organisasi internal yang harmonis dan didasarkan pada kepercayaan, perhatian serta dukungan akan mendorong keberhasilan proses pemberdayaan karyawan yang merupakan langkah awal untuk mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada pada organisasi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Pemberdayaan karyawan dianggap penting pada sebuah lingkungan yang kompetitif di mana organisasi harus lebih cepat, lebih ramping, memberikan layanan yang lebih baik, lebih efisien dan yang terpenting lebih menguntungkan dengan tenaga kerja yang lebih proaktif.

5.1.1.2. Kesimpulan Variabel X_2 (*Employee-Customer Relationships*)

Berdasarkan pemaparan pada Bab IV maka dapat disimpulkan bahwa dukungan konsumen (*supportive customer*) dan kesesuaian nilai karyawan-konsumen (*employee-customer value congruity*) adalah dua tolak ukur yang digunakan untuk memperoleh hubungan karyawan dengan konsumen.

Hubungan antara karyawan dengan konsumen akan secara positif berkaitan dengan pemberdayaan karyawan. Keberadaan hubungan positif ini akan meningkatkan dimensi *personal influence*, *self-efficacy* dan *meaningfulness*. Dalam pekerjaan jasa yang lebih kompleks dan profesional seperti jasa keuangan atau asuransi, kesesuaian nilai antara karyawan dengan konsumen mungkin akan terjadi dan diberdayakan. Keberhasilan suatu pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen dengan kompetensi yang memadai serta lingkungan yang mendukung baik secara internal maupun eksternal.

5.1.2. Kesimpulan Analisis Kuantitatif

5.1.2.1. Kesimpulan Analisis Regresi

Dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan variabel *Internal Organizational Relationships* dan *Employee Customer Relationships* yang berpengaruh secara positif terhadap variabel *Empowerment*, hal ini dapat dilihat dari persamaan regresi dibawah ini :

$$Y = 0.729 + 0.3 X_1 + 0.529 X_2$$

$$t_{\text{test}} \quad (2.815) \quad (5.345) \quad (9.778)$$

$$SE \quad (0.258) \quad (0.056) \quad (0.054)$$

$$R^2 = 47.2 \% \quad F_{\text{test}} = 90.378 \quad df = 5 \%$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien regresi b_1 dan b_2 adalah positif (pengaruh searah). Hal ini berarti apabila variabel *Internal Organizational Relationships* dan *Employee Customer Relationships* meningkat atau semakin tinggi/baik maka variabel *Empowerment* akan meningkat pula. Dari persamaan di atas dapat diketahui bahwa variabel X_2 (*Employee Customer Relationships*) mempunyai kontribusi yang lebih besar dibandingkan variabel X_1 (*Internal Organizational Relationships*).

5.1.2. 2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan analisis secara parsial menunjukkan bahwa variabel independen yaitu *Internal Organizational Relationships* (X_1) mempengaruhi variabel dependen yaitu *Empowerment* dan memiliki pengaruh yang kuat. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut : t_{test} untuk variabel X_1 (*Internal Organizational Relationships*) berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{test} (5.345) > t_{tabel} (1.96)$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$ maka variabel X_1 dikatakan signifikan artinya secara individu X_1 mempengaruhi Y , adapun kontribusi pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebesar 0.352 (35.2%).

5.1.2.3. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan analisis secara parsial menunjukkan bahwa variabel independen yaitu *Employee Customer Relationships* (X_2), secara parsial mempengaruhi variabel dependen yaitu *Empowerment* dan memiliki pengaruh yang kuat. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut : t_{test} untuk variabel X_2 (*Employee Customer Relationships*) berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{test} (9.778) > t_{tabel} (1.96)$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$ maka variabel X_2

dikatakan signifikan artinya secara individu X_2 mempengaruhi Y, adapun kontribusi pengaruh X_2 terhadap Y adalah sebesar 0.567 (56.7%).

Berdasarkan hasil perhitungan t_{test} kedua variabel independen tersebut dapat dikatakan keduanya signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Dari kedua variabel independen tersebut ternyata variabel X_2 merupakan variabel yang paling dominan terlihat dari koefisien regresinya. Dugaan bahwa terjalinnya hubungan antara karyawan dengan konsumen merupakan suatu upaya terciptanya suatu pemberdayaan yang berhasil dalam memberikan kepuasan kepada para nasabah di perbankan dan ini terbukti kebenarannya.

5.1.2.4. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan pengujian secara simultan/serentak dengan F_{test} secara bersama-sama variabel independen (*Internal Organizational Relationships* = X_1 dan *Employee-Customer Relationships* = X_2) mempengaruhi variabel dependen (*Empowerment* = Y) dengan jumlah responden 205, pada derajat kebebasan pembilang (n_1)= 2 dan derajat kebebasan penyebut (n_2)= 202 (205-2-1) dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % (*one-tail*) diperoleh F_{test} 90.378 > F_{tabel} 3.00 dan probabilitas $0.00 < 0.05$ maka dikatakan hipotesis diterima (signifikan).

Berdasarkan hasil penelitian untuk koefisien determinasi (R^2) di mana analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai R^2 sebesar 0.472, artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan

oleh variabel independen secara simultan sebesar 47.2 % dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95 % , sedangkan sebesar 52.8 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian ini, secara teoritis dapat diketahui bahwa variabel *Support Based Relationships* melalui dua dimensinya (*Internal Organizational Relationships* dan *Employee Customer Relationships*) mempengaruhi variabel *Empowerment* secara positif. Pada hasil penelitian terdahulu teori ini juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara variabel *Support Based Relationships* terhadap variabel *Empowerment* (Corsun dan Enz, 1999). Persepsi pemberdayaan yang dialami pekerja jasa lebih besar bila ada hubungan yang mendukung dari konsumen dan bantuan dari rekan kerjanya.

Dengan hasil yang diperoleh pada penelitian ini, keberhasilan suatu proses pemberdayaan dapat ditingkatkan bila hubungan antar pekerja dengan konsumen merupakan suatu bangunan yang saling mendukung dalam suatu komunitas. Meskipun teori ini diterapkan di Amerika tetapi perlu diketahui bahwa pemberdayaan karyawan sudah mulai banyak diterapkan di Indonesia tetapi tidak secara formal dan hasil yang didapat dari penelitian saat ini tidak jauh berbeda dengan penelitian terdahulu.

Ini merupakan suatu indikasi bahwa teori mengenai *Empowerment* dapat diterapkan di Indonesia khususnya untuk industri perbankan yang lingkungan bisnisnya kompetitif. Kontribusi yang dapat diberikan dalam penelitian ini

terhadap penelitian terdahulu adalah dengan budaya kerja, faktor demografi, jumlah sampel dan kuesioner yang berbeda ternyata teori mengenai *empowerment* ini berlaku secara umum dan terbukti memiliki pengaruh yang positif dan searah terhadap *support based relationships*. Bila suatu perusahaan berupaya mendapatkan keuntungan dari pemberdayaan karyawan seperti peningkatan kualitas atau produktivitas, maka perusahaan harus menjembatani penciptaan suatu lingkungan dimana pekerja didorong untuk membantu pekerja yang lain dan mengambil tindakan positif di luar batas peran organisasional yang ditentukan.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil perhitungan/penelitian di lapangan dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda, ternyata *Internal Organizational Relationships* dan *Employee Customer Relationships* mempunyai pengaruh yang positif (searah) dan signifikan terhadap *Empowerment* pada Bank - Bank Umum yang ada di Kodya Semarang.

Berbicara mengenai *Empowerment* saat ini menjadi isu manajerial dan SDM. Bagi perusahaan yang berskala global, *Empowerment* bahkan menjadi bagian integral dalam kegiatan manajerialnya. Manajemen dituntut untuk memberdayakan karyawan agar memiliki tanggung jawab dan kemampuan/ketrampilan kerja yang lebih besar. *Empowerment* bukan hanya sekedar "memberdayakan" seseorang tetapi juga merupakan sebuah proses untuk membebaskan seseorang dari struktur atau "lingkungan" yang kaku. Diyakini bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk merespon secara bebas dan mandiri.

Evolusi manajemen juga mengarah pada pendekatan kegiatan manajemen yang bersifat totalitas, sebagaimana halnya pola manajemen strategik dan mengakui keberadaan dan fungsi strategik dari SDM/ karyawan. Konsep *empowerment* selain desentralisasi dan pengurangan lapisan manajerial (*delayering*) telah meningkatkan tanggung jawab manajemen SDM dari para manajer lini yang sebenarnya terlibat dalam kegiatan sehari-hari dengan staf mereka. Artinya, pergeseran di atas mempersyaratkan perlunya pimpinan pada setiap jajaran/ lapisan manajemen untuk menggunakan pendekatan sumber daya manusia yang memperhatikan aspek manusia, karena *empowerment* pada dasarnya mengandung unsur "kemanusiaan" sebagaimana pengembangan kapasitas dan kompetensi individu.

Dengan demikian dapat diatasi dengan kebijakan-kebijakan sebagai berikut :

1. *Empowerment* dapat dilakukan secara benar maka akan memiliki kompetensi melalui pengembangan KSA (*Knowledge, Skills, dan Attitude*) sehingga bisa beradaptasi dan memanfaatkan teknologi bagi kepentingan biaya. Proses *Empowerment* pada seorang individu akan mempunyai makna bahwa individu akan mengalami pemberdayaan di bidang KSA.

Di bidang pengetahuan (*knowledge*), proses pemberdayaan ini akan dapat diterjemahkan sebagai proses untuk mengaktualisasi kemampuan pikir dengan cara memberi peluang pada individu untuk terus menerus mengembangkan diri dan memberi kesempatan untuk pengembangan karir.

Pemberdayaan di bidang ketrampilan dan kemampuan-kemampuan umum lainnya tidak dapat dilepaskan dari peran pengetahuan.

Dengan kata lain, pemberdayaan pada individu dapat juga ditempuh melalui cara pengaktualisasian kemampuan berpikir seorang individu.

Dengan pemberdayaan tenaga kerja diharapkan dapat melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan atasan/pimpinan secara baik. Oleh karena itu, karyawan perlu mendapat pembekalan KSA sesuai dengan posisi kerja dan tanggung jawab yang diberikan atasan.

2. Pemberdayaan merupakan salah satu elemen dari suatu organisasi belajar (*learning organization*) yang mencakup kapasitas dan power. Pemberdayaan diarahkan sedekat mungkin pada interaksi dengan pelanggan atau klien. Pemberdayaan memungkinkan pembelajaran terjadi melalui tanggungjawab. Karena pembelajaran menjadi unsur penting dari pemberdayaan, dapat dipahami melalui pendekatan pelatihan dan pengembangan sehingga karyawan bisa mengalami perubahan dalam dirinya.
3. Dengan *Empowerment*, karyawan harus dipastikan :
 - * Memiliki pengetahuan memadai dalam melaksanakan tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka.
 - * Memahami dan memiliki komitmen terhadap visi yang akan dituju oleh organisasi.
 - * Memanfaatkan *smart technology* untuk menerapkan pengetahuan dalam menyediakan jasa bagi *customer*.
4. Keberhasilan *Empowerment* memerlukan perbaikan sistem manajemen, khususnya manajemen SDM secara berkesinambungan untuk menciptakan iklim atau lingkungan kerja kemitraan yang menyenangkan antara atasan dan bawahan, hubungan industrial yang sehat, demokratis dan partisipatif.

5. Manajemen harus mampu menyediakan sumberdaya yang kreatif dari suatu organisasi. Oleh sebab itu, karyawan akan berusaha bekerja dan bertindak yang terbaik untuk perusahaan. Untuk itu jika karyawan diberi kemampuan untuk memiliki tanggungjawab, pengakuan dan kesempatan maka mereka akan bekerja secara optimal dan memiliki kinerja yang tinggi. Kesempatan yang disediakan kepada karyawan untuk lebih banyak berperan karena perusahaan menghargai kemampuan dan kebutuhan karyawan. Dengan kata lain faktor psikologis menjadi lebih menonjol. Selain itu karyawan menjadi termotivasi dan merasa ikut memiliki (*sense of belonging*).
6. *Empowerment* dalam penerapannya memerlukan pendekatan dari pihak manajemen atau pimpinan untuk rela memberi tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada para karyawan disertai “kepercayaan” maupun dari pihak karyawan guna menjalankan tugasnya yang dipercayakan.

Pada dasarnya penekanan pemberdayaan lebih pada *trust and open communication*. *Trust* mengandaikan bahwa pihak atasan memberi kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas dan sekaligus mempertanggungjawabkannya. Dalam situasi yang penuh kepercayaan diyakini akan terjadi komunikasi yang terbuka sehingga memperlancar aliran informasi. Oleh karena itu, *empowerment* diterapkan tidak hanya melalui pelatihan dan pengembangan tetapi juga melalui jalur manajemen agar tercipta inisiatif dan optimalisasi sumber daya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian Corsun dan Enz (1999) dengan responden pada para pekerja jasa yang secara umum berpartisipasi dalam program eksekutif di Universitas North-Eastern dan Spreitzer (1995) dengan responden yaitu para manajer dari semua divisi dan non manajer. Sedangkan pada penelitian ini hanya mengambil sampel untuk karyawan *frontliner* saja (*teller* dan *customer service*). Dari perbedaan responden ini maka untuk uji validitas dan reliabilitas terhadap keseluruhan konstruk memiliki perbedaan pada koefisien alpha dengan penelitian terdahulu, seperti terlihat pada tabel dibawah ini .

Tabel .5.1. Perbedaan Koefisien Alpha

Dimensi	Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat Ini
<i>Personal Influence (PI)</i>	0.78	0.6377
<i>Self Efficacy (SE)</i>	0.68	0.6913
<i>Meaningfulness (ME)</i>	0.79	0.6491
<i>Peer Helping Behavior (PHB)</i>	0.75	0.6949
<i>Support Organization Environment (SOE)</i>	0.77	0.6122
<i>Supportive Customer (SC)</i>	0.85	0.6319
<i>Employee-Customer Value Congruity (ECVC)</i>	0.93	0.6838

Sumber: Data yang diolah (2001) dan Corsun & Enz (1999)

Perbedaan koefisien alpha ini mungkin karena dipengaruhi adanya perbedaan pada sampel, jumlah responden, budaya kerja, lingkungan kerja, demografi, desain kerja, serta praktek-praktek manajemennya.

2. Dalam pemilihan responden pada penelitian ini hanya ditujukan kepada karyawan *frontliner* pada Bank-bank Umum saja tidak dipisahkan antara bank devisa dan non devisa atau antara bank swasta dengan bank pemerintah, mungkin penelitian ini kurang sempurna karena responden ini belum mewakili gambaran secara umum pemberdayaan karyawan pada industri perbankan di Kodya Semarang.

5.4. Penelitian yang akan datang

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan sebenarnya mengimplikasikan bahwa pengendalian manajemen dalam era pemberdayaan ini harus memiliki pandangan yang seimbang (*balancing*) antara jangka pendek dan jangka panjang, struktur yang ketat (*rigid*) dan fleksibilitas dan pemberdayaan serta formal dan informal. Pandangan yang seimbang ini pada akhirnya akan memberi dukungan bagi perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam era informasi dan persaingan ketat. Adapun implikasi untuk penelitian yang akan datang yaitu :

1. Bagi peneliti yang akan datang dapat menambah variabel lain yang mempengaruhi *empowerment* untuk dianalisis seperti budaya kerja atau perusahaan, faktor demografi, *reward system*, dll. Budaya kerja sebuah perusahaan dapat mempengaruhi jalannya suatu pemberdayaan karena budaya kerja merupakan sikap hidup yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang telah menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok organisasi yang kemudian tercermin dalam perilaku, sikap, dan tindakan.

Dengan program budaya kerja akan terjadi peningkatan kualitas pada sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kinerja (*performance*). Dengan budaya kerja yang berbeda akan memberikan hasil pemberdayaan yang berbeda pula yang tercermin melalui kinerjanya. Selain itu perlu diberikan sistem penghargaan kepada karyawan sehingga di dalam bekerja lebih termotivasi serta merasa mendapat pengakuan dari perusahaan terhadap hasil kerjanya.

2. Selain itu penelitian ini dapat diteruskan dengan melihat dampaknya terhadap output dari *empowerment* seperti *better quality, customer loyalty, innovation, creativity, self efficiency, job satisfaction dan less stress*. Pada dasarnya proses dari pemberdayaan membawa dampak positif terhadap kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi lebih baik, konsumen menjadi loyal terhadap perusahaan karena mereka puas terhadap pelayanan yang diberikan. Adapun hasil yang berdampak untuk karyawan menjadi lebih kreatif, berinovasi, lebih efisien dalam bekerja, tercipta kepuasan kerja dan tidak menjadi tertekan dalam menjalankan tugas yang dibebankan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
3. Sedangkan untuk pengambilan sampelnya dapat mengambil Bank Swasta dan Bank Pemerintah sehingga di dalam pengukurannya membedakan *empowerment* di antara kedua bank tersebut. Sedangkan alat analisis yang digunakan Uji *Chi Square* untuk membedakan dua sampel dalam penelitian. Selain itu juga dapat diambil sampel pada industri manufaktur ataupun sektor non publik karena yang pasti hasil yang didapatkan akan berbeda dan tentunya dengan alat analisis yang berbeda pula seperti *Path Analysis* ataupun AMOS 4.0.

5.5. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ternyata *Internal Organizational Relationships* dan *Employee Customer Relationships* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Empowerment* pada Bank-bank Umum di Kodya Semarang. Maka berdasarkan hasil tersebut maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Berikan kebebasan kepada karyawan untuk melayani *customer*, bahkan termasuk pemberian wewenang serta karyawan perlu mendapat informasi secara lengkap mengenai perkembangan perusahaan dan berikan pengarahan sehingga karyawan mengetahui posisinya di dalam perusahaan.
2. Beri kesempatan karyawan untuk berinovasi, berpartisipasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan serta lingkungan kerjanya.
3. Sebagai konsekuensi dari *empowerment*, tanggungjawab karyawan yang lebih besar maka seyogyanya memberi perhatian kepada hak dan kebutuhan karyawan agar kinerjanya tidak menurun. Untuk itu perlu adanya pengakuan dari perusahaan terhadap karyawannya berupa *reward* sehingga dapat memelihara dan memacu motivasi karyawan dalam bekerja.
4. Manajer harus membangun hubungan atasan dan bawahan dengan mengadakan pertemuan secara berkala dengan para karyawan. Pertemuan itu di samping untuk memberikan pengarahan secara terbuka, transparan dan berterus terang serta berupaya memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada pada karyawan menyangkut tugas yang dibebankannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Angle, H dan J.Perry,(1981), "An Empirical Assessment of Organization. Commitment and Organization Effectiveness", **Administrative Science Quartely**, March 26.
- Argyris, Chris, (1998), "Empowerment: The Emperors New Clothes", **Harvard Business Review (HBR)**, May-June, Vol .76 ISS:3
- Arsyad, Licolin, (1994), **Peramalan Bisnis**, Yogyakarta:BPFE
- Bowen dan Lawler, Spring (1992), " The Empower of Service Workers: What, Why, How and When, **Sloan Management Review**.
- Caudron, Shari, (1995), "Create an Empowering Enviroment", **Personal Journal (PEJ)**, September, Vol.88 ISS:1
- Conger, Jay A, (1989), "Leadership: The Art of Empowering Others", **Academy of Management Executive (AEX)**, Februari, Vol.3 ISS.1
- Conger, J. A., dan Kanugo, R. N., (1988), "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, Vol 13, No 3
- Corsun, David L. dan Enz, Cathy A.,(1999), "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers : The Effect of Support-Based Relationships", **Human Relations**, Vol 52, No.2
- Dawson, G., (1998), "Is Empowering Increasing in Your Organizational ?", **Association for Quality and Participation** (January/ February)
- Dessler, G, (1999), "How to Earn Your Employees Commitment", **Academy Of Manajemen Executive**, Vol.13 No.2
- Djarwanto Ps. SE, (1996), **Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian**, Juli, Yogyakarta, LIBERTY
- Dongoran, Johnson, (1987), **Pengukuran dan Perskalaan**, Salatiga:UKSW

- Dover, Kyle, (1999), "Avoiding Empowerment Traps", **Management Review (MRV)**, January, Vol.88 ISS.1
- Garvin, David A., (1983), "Quality on The Line", **Harvard Business Review**, September-Oktober
- Gist, M. E., (1987), "Self Efficacy : Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", **Academy of Management Review**, Vol 12, No 3
- Gunawan, Anis, (1992), "Globalisasi Pemasaran dan Manajemen Kualitas ", **Manajemen**, Maret-April
- Hallowell et. al., Roger, (1996), " Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkages and Implication for Management ", **Human Resources Planning**, Vol.19 ISS.2
- Hammuda, Ihsan; Dulaimi, Mohammed F, (1997), "The Theory and Application of Empowerment in Construction: A Comparative Study of Different Approaches to Empowerment in Construction, Service and Manufacturing Industries", **International Journal of Project Management**, October, Vol.15 ISS. 5
- Huebner, Angela J., (1998), "Examining " Empowerment " : A How to Guide for The Youth Development Professional", Desember, <http://www.joe.orang/joe/1998december/a1.html>.
- Iswanto, Yun, (1999), "*Kebebasan Berbicara : Upaya Pemberdayaan Karyawan Suatu Tinjauan Komunikasi Organisasi*", **Usahawan**, Januari, No.01 Th XXVIII
- Juli, Wan, (1997), "Perubahan Paradigma dan Pengendalian Manajemen dalam Era Pemberdayaan", **Jurnal Ilmiah Widya Mandala**, Desember, No.008
- Keidel, Robert W; Bell, Sherry M; Lewis, Kevin J, (1994), "Rethinking Organization Design; Executive Commentary", **Academy Of Management Executive (AEX)**, November, Vol.8 ISS.4
- Khan, S, (1997), "The Key to being A Leader Company: Empowerment", **Journal For Quality and Participation (January/February)**.

Mildawani, MM. Tri Susetyaning, (1999), "Empowerment dan Penerapannya pada Individu", *Majalah Ilmiah Humaniora PRANATA*, Th. X No. 1.

Nazir, Mohammad, (1988), *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia

Parasuraman, *et.al.*, (1985), "A Conceptual Model of Servqual and It's Implication's for Future Reserarch ", *Journal Of Marketing*, No. 49 (Fall)

Robbins, Stephen P., (1996), *Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. Prenhallindo, Jilid I

Santoso, Singgih, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo,

Scully, John P, Autumn (1993), "A Point Of View : Action Speak Louder Than Buzzwords", *National Productivity Review (NLP)*, Vol.12 No.4

Setyawan, Johny; dan Mulyadi, (1999), *Sistem Perencanaan dan Pengembangan Manajemen (Sistem Pelipatgandaan Kinerja ke Perusahaan)*, Juni, Jakarta, Aditya Media.

Singarimbun M., Sofyan Effendi, (1987), *Metode Penelltian Survei*, Jakarta, LP3S

Sigi SWA, (1996), "Tergantung pada Visi Perusahaan", *SWA No.04*, Maret

Soetomo, Evi Sylvia, (1999), "Total Quality Management (TQM) sebagai Salah Satu Alternatif Sistem Pengelolaan untuk Meningkatkan Kualitas", *Majalah Ilmiah Humaniora PRANATA*, Th. X No. 1

Spreitzer, G. M, (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace : Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal* , Vol 38, No 5

Spreitzer, G. M, (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol 35, No 2

Sugiono, (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, CV. ALPHABETA

Tjiptono, Fandy, (1997), **Prinsip-prinsip Total Quality Service**, Yogyakarta, Penerbit ANDI

Van Dyne, L, Graham, J. W., dan Diennesch, R. M, (1994), "Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefenition, Measurement, and Validition", **Academy of Management Journal**, Vol 37, No 4

Warella,Y., (1999), "Pemberdayaan Manusia dalam Organisasi", **Jurnal Studi Pembangunan**, Mei, Vol 2, No 1.

Wayne, R., Pace, dan F. Faules, Don, (1998), **Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan**, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya

Wilberforce, Turyasingura, (2000), "Gaining a Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategis", **Gadjah Mada International Journal of Business**, Januari, Vol.2 No.1

WHO,(1988), "Motivation and Health Service Performance", **Devision Of Health Manpower Development World Health Organization**

Yoon dan Lim, (1999), " Organizational Support in The Workplace : The Case of Korean Hospital Employess", **Human Relations**, Vol.52, No.07

ANALISIS PENGARUH SUPPORT BASED RELATIONSHIP TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

1. Bacalah penjabaran-penjabarannya dengan baik-baik dan bandingkan dengan praktek kerja saudara. Setiap pernyataan memiliki lima kemungkinan jawaban (STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Undecided (tidak berpendapat), S = Setuju, SS = Sangat Setuju).
2. Mohon berilah tanda silang (X) pada salah satu kemungkinan dari kelima kemungkinan jawaban yang tersedia yang sesuai dengan keadaan dan mencerminkan pilihan saudara yang paling tepat.
3. Kuesioner ini akan dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pertanyaan telah terjawab, oleh karena itu harap diteliti kembali apakah semua pertanyaan telah dijawab.

Terima kasih atas kerjasamanya

Contoh :

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya merasa tertekan jika atasan mengawasi cara kerja saya.				X	

IDENTITAS

Nama :
 Usia :
 Tingkat Pendidikan :
 Jenis Kelamin :
 Masa Kerja :
 Unit Kerja (Bagian) :

DAFTAR PERTANYAAN

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	EMPOWERMENT					
1.	Personal Influence	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Saya mempunyai wewenang yang besar dalam memutuskan bagaimana saya harus melakukan pekerjaan saya ◆ Saya mempunyai kontribusi yang besar terhadap apa yang saya berikan kepada perusahaan melalui hasil kerja saya ◆ Saya mempunyai kesempatan untuk menyumbangkan ide, pendapat ataupun kritik sekitar pekerjaan ◆ Saya merasa terlibat dalam apa yang terjadi dalam organisasi atau kelompok 					
2.	Self Efficacy	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Saya mampu menggunakan ketrampilan dan bakat saya untuk melayani konsumen berdasarkan tujuan perusahaan 					

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Saya yakin terhadap kemampuan dan ketrampilan yang saya miliki dalam mengoptimalkan alat-alat yang tersedia (teknologi modern) ◆ Saya mudah memahami apa yang harus saya kerjakan karena sesuai dengan kemampuan dan minat saya ◆ Saya merasa yakin dan percaya dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan lebih baik 					
3.	Meaningfulness	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dalam bekerja saya selalu mempertimbangkan benar dan salahnya tindakan tersebut ◆ Segala aktivitas yang saya lakukan mempunyai makna (arti) secara personal untuk hasil kerja saya ◆ Pekerjaan yang saya lakukan adalah sangat penting bagi saya dan perusahaan ◆ Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan berharga/bernilai, setidaknya tidaknya sama seperti orang lain 					
INTERNAL ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS						
4.	Peer Helping Behavior	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Saya percaya bahwa teman-teman dalam bekerja saling memahami dan saling pengertian ◆ Dalam bekerja, saya selalu peduli terhadap kesulitan yang dialami orang lain dan membantu memberikan solusi ◆ Dalam bekerja, saya perlu masukan dari rekan sekerja guna membantu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ◆ Saya merasa bahwa rekan sekerja dapat diajak bekerja sama 					

5.	<i>Support Organization Enviroment</i>	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kondisi kerja yang mendukung dan adanya kesempatan untuk maju adalah penting bagi saya ◆ Saya merasa leluasa untuk mengatakan kepada atasan mengenai apa yang saya pikirkan ◆ Saya mendapat pujian dan penghargaan untuk pekerjaan yang telah saya selesaikan dengan baik ◆ Menurut pandangan saya pekerjaan yang saya lakukan sekarang ini memiliki tantangan yang tinggi. Selain itu juga adanya lingkungan organisasi yang mendukung 					
EMPLOYEE CUSTOMER RELATIONSHIPS						
6.	<i>Supportive Customer</i>	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dalam melayani konsumen yang pertama dilakukan adalah menyapa namanya atau menanyakan namanya untuk pertama kali berkenalan ◆ Saya merasa perlu bertanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap orang disekitar saya khususnya konsumen ◆ Perlu adanya pengakuan dan penghargaan untuk kerja yang saya lakukan kepada perusahaan maupun konsumen ◆ Saya selalu melakukan pendekatan personal terhadap konsumen dan mudah memahami apa yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen 					

7.	Employee Customer Value Congruity	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dalam melayani para nasabah, saya selalu menampilkan suasana yang santai/rilkes sehingga mudah mengendalikan situasi/ kondisi yang ada saat itu (khususnya saat komunikasi). ◆ Setiap konsumen memiliki kepribadian yang unik, untuk itu saya harus dapat menyesuaikan diri dengan para nasabah dalam melayani kebutuhannya ◆ Dalam perbincangan saya peka pada perubahan bahkan yang paling kecilpun dalam ungkapan wajah untuk orang yang sedang saya ajak bicara ◆ Saya akan memberikan kesan pertama yang baik karena orang cenderung menilai seseorang ketika mereka pertama kali bertemu 					