

658.3
PRA
2 e1

**ANALISIS PENGARUH
KETERKAITAN ORGANISASIONAL INTERNAL DAN
KETERKAITAN KARYAWAN DENGAN PELANGGAN
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
(STUDI KASUS PADA PT. BANK BPD JATENG)**



TESIS

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

**Oleh :
AGOENG PRASODJO
NIM. C4A001004**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

IPT-PUSTAK-UNDIP

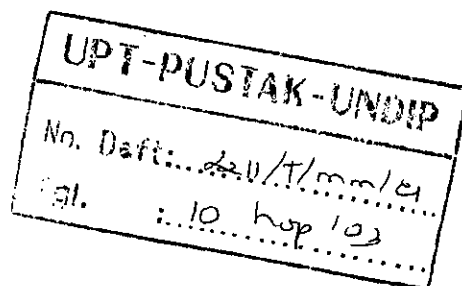


Sertifikasi

Saya, Agoeng Prasodjo, yang bertanda tangan dibawah 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

Agoeng Prasodjo

25 Maret 2003



PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH
KETERKAITAN ORGANISASIONAL INTERNAL DAN
KETERKAITAN KARYAWAN DENGAN PELANGGAN
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
(STUDI KASUS PADA PT. BANK BPD JATENG)**


yang disusun oleh Agoeng Prasodjo, NIM C4A001004
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



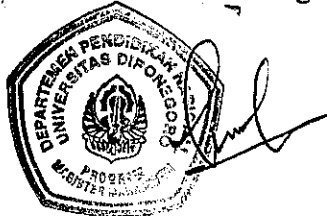
Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Pembimbing Anggota



Drs. M. Nasir, Msi, Akt

Semarang 26 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRAKSI

Perusahaan dituntut agar mampu menciptakan kepuasan kustomer. Hal ini disebabkan oleh peningkatan intensitas persaingan dan jumlah pesaing. Permasalahan dalam penelitian ini adalah mengenai komitmen organisasional dan kualitas pelayanan di PT. Bank BPD Jateng. Permasalahan pada komitmen organisasional dapat dilihat dari rendahnya tingkat disiplin dan loyalitas karyawan sedangkan masalah pada kualitas pelayanan dilihat dari banyaknya komplain dari kustomer. Oleh karena itu penelitian ini secara khusus meneliti pengaruh relasional organisasional internal dan relasional karyawan dengan kustomer terhadap pemberdayaan karyawan serta komitmen organisasional pada PT. Bank BPD Jateng. Diharapkan simpulan dari penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi perusahaan khususnya bagi PT. Bank BPD Jateng dalam meningkatkan pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional.

Obyek penelitian ini adalah PT. Bank BPD Jateng. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu *frontliner* pada PT. Bank BPD Jateng. Sedangkan data sekunder meliputi data-data dari PT. Bank BPD Jateng yang relevan dengan penelitian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS 4.01.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa relasional organisasional internal dan relasional karyawan dengan kustomer berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan serta relasional organisasional internal, relasional karyawan dengan kustomer dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Akhir dari penelitian ini menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi untuk penelitian-penelitian berikutnya.

ABSTRACT

Companies are demanded to create customers satisfaction. It is because of the increase in competitive intensity and the amount of competitors. The research problems are about organizational commitment and service quality in PT. Bank BPD Jateng. The problems in organizational commitment can be seen from the low rate of employees discipline and loyalty, whereas the problems in service quality can be seen from the amount of complaint from customers. Therefore, this study particularly examine the influences of internal organizational relationships and employee-customer relationships to employee empowerment and organizational commitment in PT. Bank BPD Jateng. It is hoped that conclusion drawn from the study can be a reference for companies particularly for PT. Bank BPD Jateng in order to increase the employee empowerment and organizational commitment.

The research object is PT. Bank BPD Jateng. Data that was used is primary and secondary. Primary data gathered from the questionnaire to respondents namely *frontliner* in PT. Bank BPD Jateng. Secondary data including data from PT. Bank BPD Jateng which relevant with this study. Analytical tools used in this study is *Structural Equation Model (SEM)* from statistical package of AMOS 4.01.

The conclusions from the study are that internal organizational relationships and employee-customer relationships have positive influence to employee empowerment and internal organizational relationships, employee-customer relationships and employee empowerment have a positive influence to organizational commitment. The final section of the study linked study research and theoretical implications and managerial implications. Research limitations and future research agenda can be made for further researchs references.

KATA PENGANTAR

Tiada terasa sudah sejak tahun 2001 penulis menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Tak terhitung banyaknya bimbingan dan arahan yang penulis dapatkan selama proses belajar mengajar di institusi pendidikan ini, yang bermuara pada penyusunan tesis ini.

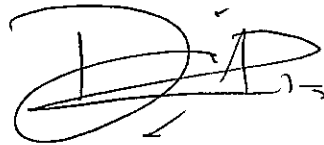
Belum banyak dikenalnya konsep-konsep yang terkandung dalam Keterkaitan Organisasional Internal, Keterkaitan Karyawan dengan Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, dan Komitmen Organisasional, menumbuhkan ketertarikan penulis untuk memilih topik penelitian ini.

Penulisan tesis ini mengambil obyek pada PT.Bank BPD Jateng, dimana penulis mengetahui secara langsung permasalahan-permasalahan yang timbul di perusahaan. Perusahaan jasa perbankan mengedepankan layanan terbaik bagi nasabah sehingga untuk membentuk dan memelihara image yang baik, perusahaan 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 nasabahnya melalui pemberdayaan karyawan yang berkelanjutan. Muara dari sinergi tersebut adalah komitmen karyawan kepada perusahaan.

Penulis mencoba menelaah perilaku manajemen melalui keterkaitan organisasional internal dan keterkaitan karyawan dengan pelanggan sebagai bagian program peningkatan pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional.

Akhir kata, tiadalah yang sempurna di dunia ini, demikian pula dengan penelitian ini. Penulis menyadari masih banyak kelemahan dalam penelitian ini yang masih memerlukan pengembangan dan penyempurnaan lebih lanjut. Atas kritik dan saran yang bermanfaat bagi perbaikan kualitas tesis ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 25 Maret 2003

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Agoeng Prasodjo', with a large, stylized initial 'A' and 'P'.

Agoeng Prasodjo

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan sesuai dengan rencana.

Didalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari akan kekurangan, keterbatasan, baik dalam tenaga, pikiran dan kemampuan, sehingga walaupun penulis telah berusaha semaksimal mungkin, namun penulis tetap menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis bersedia menerima dan sangat mengharapkan adanya kritik maupun saran yang bersifat membangun.

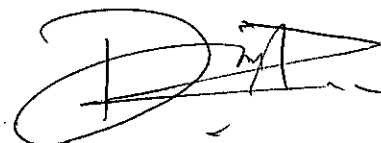
Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati penulis sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo, Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro selaku Dosen Pembimbing I yang telah berkenan untuk memberikan pengarahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan lancar sampai berakhirnya penulisan tesis ini.
2. Bapak Drs.M.Nasir, Msi, Akt, Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro selaku Dosen Pembimbing II yang berkenan untuk meluangkan waktunya, untuk memberikan pengarahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan lancar sampai berakhirnya penulisan tesis ini.

3. Bapak dan Ibu dosen serta karyawan yang ada di dalam lingkungan Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan bimbingan dan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
4. Pimpinan beserta staf pada PT.Bank BPD Jateng yang telah meluangkan waktu, tenaga dan memberikan informasi hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Yang terhormat Bapak Wirawan, Bapak Djoko Sujono, dan Ibu Titi Surjani, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Yang tercinta Bapak, Ibu, adikku Tyas, Eyang, Om Didik, Tante Endang, Denny, Hasri, yang telah memberikan do'a restu dan bantuan moril maupun materiil selama penulis menyelesaikan studi.
7. My Lovely Fiancee, Ira Rachmayani Prasodjo, untuk support yang mendalam, cinta kasih yang diberikan dengan tulus, serta doa yang tiada henti.
8. Teman-temanku yang setia : Mas Erik, Mbak Dian, Pak Tjahyono, Pak Saiful, Rina, Farida, Inten, Tiko, Angre, Lia, Adi, Pak Tatang, Mbak Lina, Didin, teman-teman MM angkatan XV, Jide, Yoyok, Mas Kiki, "Anak-anak Basket UNDIP", serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam pembuatan tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua dan dunia ilmu pengetahuan.

Semarang, 25 Maret 2003



Agoeng Prasodjo

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	
Halaman Pengesahan	
Abstraksi	i
Kata Pengantar	iii
Ucapan Terima Kasih	v
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	10
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 Karyawan	15
2.1.1.2. Informasi Pemberdayaan	18
2.1.1.3. Sudut Pandang Pemberdayaan	19
2.1.1.4. Kondisi dan Proses Pemberdayaan	22
2.1.1.5. Pendekatan Pemberdayaan Karyawan ...	25

2.1.1.6. Dimensi-Dimensi Pemberdayaan	28
2.1.1.7. Dampak, Tantangan dan Keuntungan Pemberdayaan Karyawan	34
2.1.1.8. Strategi Pemberdayaan Karyawan	37
2.1.2. Internal Organizational Relationships (Keterkaitan Organisasional Internal)	39
2.1.3. Employee – Customer Relationships (Keterkaitan Karyawan Dengan Pelanggan)	41
2.1.4. Komitmen Organisasional	43
2.2. Penelitian Terdahulu	45
2.3. Sumbangan Penelitian Terhadap Penelitian Terdahulu ...	55
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	55
2.5. Hipotesis	58
2.6. Definisi Operasional	60
BAB III METODE PENELITIAN	69
3.1. Jenis dan Sumber Data	69
3.2. Populasi dan Sampel	70
3.2.1. Populasi	70
3.2.2. Sampel	70
3.3. Metode Pengumpulan Data	72
3.4. Teknik Analisis Data	72

BAB IV ANALISIS DATA	82
4.1. Gambaran Obyek Penelitian.....	82
4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian ...	83
4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori.....	83
4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)	83
4.2.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran	84
4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	84
4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Eksogen	85
4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Endogen	87
4.2.4.3 Analisis Structural Equation Model	90
4.2.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi	91
4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria Goodness Fit Index	92
4.2.6.1. Asumsi-asumsi SEM.....	92
4.2.6.1.1. Ukuran Sampel	92
4.2.6.1.2. Outlier	92
4.2.6.1.2.1. Outlier Univariate	93
4.2.6.1.2.2. Outlier Multivariate	94

4.2.6.1.3. Uji Normalitas Data	94
4.2.6.1.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas	95
4.2.6.2. Uji kesesuaian dan Uji Statistik.....	96
4.2.6.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract	97
4.2.6.3.1. Uji Reliabilitas	97
4.2.6.3.2. Variance Extract	98
4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model	100
4.3. Kesimpulan Pengujian Hipotesis	100
4.3.1. Uji Hipotesis 1	101
4.3.2. Uji Hipotesis 2	101
4.3.3. Uji Hipotesis 3	101
4.3.4. Uji Hipotesis 4	102
4.3.5. Uji Hipotesis 5	102
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	103
5.1. Kesimpulan	103
5.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1	103
5.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2	103
5.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3	104
5.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4	105
5.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5	106
5.2. Kesimpulan Perumusan Permasalahan	106
5.3. Implikasi Teoritis	108

5.4. Implikasi Manajerial	110
5.5. Keterbatasan Penelitian	112
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	112

Daftar Pustaka

Lampiran

Daftar Riwayat Hidup

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Perbedaan Karyawan Yang Diberdayakan dan Yang Tidak Diberdayakan	21
Tabel 2.2	Matriks Penelitian Terdahulu	53
Tabel 2.3	Matriks Definisi Operasional	67
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Pengukuran	74
Tabel 3.2	Keterangan Indikator – Indikator	75
Tabel 3.3	Model Pengukuran	76
Tabel 3.4	Goodnes Fit of Indices	80
Tabel 4.1	Data Deskriptif Responden	83
Tabel 4.2	Sample Covarians-Estimates	84
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	86
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Regression Weight Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	86
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	88
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Regression Weight Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	89
Tabel 4.7	Regression Weight	91
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian	91
Tabel 4.9	Statistik Deskriptif	93
Tabel 4.10	Assessment of Normality	95
Tabel 4.11	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index	96
Tabel 4.12	Standardized Residual Covariance	100

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Hubungan Antara Internal Service Quality Terhadap Customer Satisfaction	32
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran Teoritis	57
Gambar 3.1	Diagram Alur Model Penelitian	75
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	85
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	88
Gambar 4.3	Structural Equation Model	90

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Selama periode sebelum krisis ekonomi 1997, berbagai langkah kebijakan yang ditempuh Pemerintah dan Bank Indonesia telah mendukung pemeliharaan kondisi makro ekonomi yang relatif stabil dan dapat diprediksi. Dalam periode tersebut laju inflasi relatif terkendali pada tingkat rata-rata di bawah 10% per tahun. Akan tetapi, infrastruktur perekonomian Indonesia di masa itu ternyata cukup rapuh ditandai dengan terlalu dominannya sektor usaha besar yang sangat tergantung kepada hutang, khususnya hutang luar negeri yang berjangka pendek. Kondisi ini mengakibatkan ketika nilai tukar rupiah terus melorot tajam, terjadi kepanikan di kalangan pengusaha yang memiliki hutang luar negeri dalam proses pengembalian pinjaman tersebut. Selain itu investor asing pun beramai-ramai memindahkan dananya ke luar negeri. Kompleksitas permasalahan di ataslah yang melatar belakangi terjadinya krisis ekonomi Indonesia, akibatnya pada tahun 1998 terjadi kontraksi ekonomi yang sangat dalam dan disertai dengan laju inflasi yang tinggi. (Tim Perbankan Bank Indonesia Semarang, 2002)

Pada saat krisis ini tantangan dan persaingan yang semakin ketat juga terasa di dunia bisnis Perbankan. Kondisi ini menuntut kesiapan perusahaan terhadap persaingan dalam pasar bebas yang semakin dekat serta tuntutan restrukturisasi perusahaan agar lebih fleksibel dan adaptif dalam mensikapi

berbagai perubahan yang terjadi, sehingga mampu bersaing dalam persaingan global.

Dengan semakin meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing, perusahaan semakin diuntut untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berusaha memenuhi harapan pelanggan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh pesaing. Bagaimana pun juga harus disadari bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh pelanggan 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.

Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat tersebut, kepuasan pelanggan (nasabah) merupakan hal utama yang harus diprioritaskan oleh Bank. Hal ini dilakukan Bank agar dapat bertahan, bersaing serta menguasai pasar. Kondisi Bank yang semakin berimbang, 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 yang 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 nasabah. Bank-Bank sejak dahulu telah melihat satu peluang yang akan

terjadi di masa yang akan datang, bahwa masyarakat suatu saat akan membutuhkan pelayanan yang bisa memberikan kepuasan terhadap nasabah. Konsep *customer satisfaction* yang pada intinya mengajarkan bahwa *customer is the real boss* sehingga kapabilitas dan kompetensi perusahaan harus diarahkan pada pemuasan kebutuhan nasabah.

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 hal ini khususnya Pemerintah Daerah (PT. Bank BPD Jateng), dalam bersaing dengan Bank milik swasta. Perlu ditegaskan bahwa dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan menetapkan beberapa tujuan yang diselaraskan bagi para *stakeholders* yaitu antara lain memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik dengan nilai tambah kepada nasabah demi terpeliharanya hubungan kemitraan dengan nasabah yang berkesinambungan. Peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perbankan dapat mendorong tercapainya keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang. Konsep kualitas pelayanan merupakan hal yang penting baik bagi perusahaan maupun nasabah pada umumnya. Penelitian terhadap kualitas diperkirakan akan menjadi suatu kecenderungan yang paling penting bagi nasabah apa lagi dengan meningkatnya permintaan pelanggan terhadap kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan masa-masa sebelumnya (Garvin, 1983).

Dengan meningkatnya persaingan di dunia bisnis Perbankan nasabah sebagai pelanggan jasa juga semakin selektif dalam memilih Bank untuk

memenuhi kebutuhannya dalam menggunakan jasa Perbankan. Seiring dengan semakin selektifnya nasabah, tentunya perusahaan tidak luput dari komplain. PT. Bank BPD Jateng juga tidak luput dari masalah ini. Masalah ini dapat diketahui dari keluhan nasabah yang disampaikan langsung kepada perusahaan maupun dari beberapa contoh kasus gugatan nasabah kepada PT. Bank BPD Jateng di pengadilan yang merasa tidak puas dengan pelayanan Bank. (Perkara No.49/PDT.G/1996/PN.SKH dan Perkara Perdata No.07/PDT.G/1995/PN.BLA).

Keluhan yang datang dari pelanggan dapat dijadikan sebagai masukan untuk perusahaan yang nantinya dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam mengkoreksi pelayanan karyawan terhadap pelanggan. Perlu diketahui bahwa lingkungan kerja yang ada dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan ke arah yang positif atau negatif (Katz dan Kahn, 1978 dalam Wiberforce, 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 keterkaitan karyawan di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal.

Terdapat 7 (tujuh) alasan penting yang mendasari sistem pengukuran proses perkembangan pelayanan jangka panjang di Bank, yaitu : (Jernberg, 1988 dalam Gunawan, 1992)

1. Hanya 4 % dari pelanggan yang tidak puas yang menyampaikan keluhannya kepada Bank.

2. Bila seorang pelanggan yang tidak puas akan pelayanan Bank ia akan menceritakan kekecewaannya kepada 11 orang temannya.
3. Sebagian besar pelanggan 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.
7. Mutu pelayanan yang tinggi akan menciptakan bisnis yang lebih sehat dan kokoh.

Dari ketujuh alasan di atas, dapat terlihat bahwa pelayanan yang terpenting di dalam suatu Bank masih dilakukan oleh manusia, yaitu para teller, kasir, customer service officer, marketing officer, analis kredit dan lain sebagainya.

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 pemberian tambahan fasilitas kredit kepada debitur, pergantian alamat atau percepatan pencetakan kartu. Itulah yang dinamakan empowerment – pemberian kuasa kepada para frontliner bukan hanya sebagai penerima permintaan nasabah, melainkan juga sebagai pengambil keputusan, memberi nasehat atau alternatif solusi masalah bagi para nasabah.

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, 1985 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Hubungan antara manajer dengan karyawan berubah dalam industri jasa dan direfleksikan pada dampak dari hubungan antara pelayanan karyawan dan pelanggan. Pokok-pokok yang mendasarinya secara spesifik dalam pemberdayaan tenaga kerja adalah lebih baik untuk menyediakan pelayanan kualitas pelanggan yang lebih tinggi (Corsun dan Enz, 1999). Untuk mencapai kepuasan pelanggan tersebut, maka perusahaan atau organisasi harus mengidentifikasi, mengukur dan memanager elemen internal dari perusahaan. Dengan adanya perbaikan internal *service quality* memungkinkan karyawan memberikan pelayanan kepada pelanggan 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 proses pemberdayaan yang diharapkan mempunyai dampak positif pada kemampuan organisasi dalam menyediakan nilai bagi para pelanggan (customer value) (Wan Juli, 1997). 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 menukar 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.

Dengan adanya kekurangan dalam hal pelayanan, perusahaan harus memperhatikan kondisi lingkungan kerjanya sehingga dapat memberikan peningkatan terhadap upaya pemberdayaan yang pada akhirnya akan memperbaiki kualitas pelayanan terhadap nasabah. Dari beberapa kondisi yang ada perlu diketahui bahwa pendekatan perilaku karyawan (peer helping behavior) mengacu pada motivasi kerja mengenai apa yang dikerjakan, sehingga perlu pemahaman terhadap kondisi karyawan serta disiapkan lingkungan yang mendukung (support based relationships) untuk meningkatkan kesadaran individu karyawan.

Dengan mendorong kualitas pelayanan internal akan menghasilkan nilai jasa yang tinggi yang dihasilkan dalam kepuasan pelanggan sehingga tercipta loyalitas pelanggan yang tentunya menguntungkan bagi perusahaan. (Roger et.al,1996)

Jika karyawan (pelanggan internal) merasa diberdayakan maka melalui kemampuan pelayanannya akan menghasilkan kepuasan terhadap pelanggan eksternal. Kemitraan baru antara manajemen, pelanggan dan karyawan berdasarkan kejujuran, kepercayaan, perhatian, dukungan, dan kehormatan merupakan upaya pemberdayaan karyawan. (Corsun dan Enz,1999)

Untuk mengatasi berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis Perbankan, perusahaan secara efektif dan efisien melakukan re-evaluasi dan re-orientasi kepada kebutuhan nasabah sehingga perlu dilakukan pemberdayaan karyawan (Empowerment).

Selain berorientasi kepada kepuasan nasabah tentunya perusahaan juga tidak dapat melupakan kepuasan dari karyawannya. Kepuasan karyawan dapat

tercermin pada komitmen karyawan kepada perusahaan, keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, serta kemauan besar untuk berusaha bagi perusahaan. Perilaku ini merupakan faktor dari Komitmen organisasional. Tumbuhnya komitmen ini dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerja itu sendiri, lingkungan kerja, karakteristik pribadi antar individu di lingkungan kerja, dan faktor-faktor lain yang berhubungan dengan setting pekerjaan secara umum baik internal maupun eksternal.

Komitmen organisasional memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan dan merupakan kondisi psikologis/orientasi karyawan tersebut terhadap organisasi, dimana karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan perusahaan. Kondisi psikologis tersebut dapat diperkuat dengan adanya pemberdayaan karyawan yang akan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan kepada perusahaan, sehingga pada akhirnya akan menciptakan komitmen organisasional.

Di PT. Bank BPD Jateng permasalahan yang ada mengenai komitmen organisasional adalah loyalitas yang kurang dan tingkat kedisiplinan karyawan yang belum memuaskan. Permasalahan ini tentunya bermuara pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Langkah-langkah kearah perbaikan mulai dilakukan oleh perusahaan pada tahun 2003 ini, antara lain adalah dengan pemberian penghargaan bagi karyawan atas loyalitasnya kepada perusahaan, baik secara materil maupun non materil. Selain itu juga dengan pemberlakuan absen dengan menggunakan detektor sidik

jari, yang diharapkan dapat lebih mendisiplinkan karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan.

Pada penelitian ini disajikan hasil studi mengenai keterkaitan organisasional internal dengan rekan kerja dan manajemen (internal organizational relationships), dan keterkaitan karyawan dengan pelanggan (employee-customer relationships). Hubungan yang mendukung dalam suatu lingkungan organisasi serta dengan pelanggan dikatakan memberikan pengaruh secara positif pada pelaksanaan pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional. Selain itu juga disajikan hasil studi mengenai pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional pada PT. Bank BPD Jateng.

Dengan adanya keterbatasan yang dimiliki peneliti, maka ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini hanya dibatasi pada PT. Bank BPD Jateng.

1.2 . Perumusan Masalah

Bisnis Perbankan merupakan bisnis di bidang jasa yang saat ini mengalami persaingan yang semakin ketat dalam memperoleh nasabah baru dan memberikan kepuasan kepada nasabah serta membangun kepercayaan masyarakat secara luas untuk memanfaatkan jasa Perbankan.

Permasalahan muncul dari adanya komplain nasabah kepada perusahaan secara langsung, melalui gugatan di pengadilan, maupun dari surat pembaca yang dimuat di dalam berbagai media massa yang ternyata masih banyak menyampaikan keluhan-keluhan mengenai pelayanan yang diberikan perusahaan-perusahaan Perbankan. 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 pelanggan (SWA, Oktober 1995), tidak terampil dalam melayani nasabah, perusahaan yang tidak bisa selalu menyajikan informasi terbaru kepada para pelanggan, perusahaan tidak memperhatikan atau segera menanggapi keluhan atau saran pelanggan (nasabah) dan lain sebagainya (Suara Merdeka, 1998). Di sisi lain perusahaan menganggap pelanggan selalu rewel karena menuntut berbagai macam fasilitas dan kemudahan dalam menggunakan jasa perbankan (Manajemen dan Usahawan, Oktober 1990). Permasalahan di PT. Bank BPD Jateng, keluhan nasabah disampaikan langsung kepada perusahaan maupun dari beberapa contoh kasus gugatan nasabah kepada PT. Bank BPD Jateng di pengadilan yang merasa tidak puas dengan pelayanan Bank. (Perkara No.49/PDT.G/1996/PN.SKH dan Perkara Perdata No.07/PDT.G/1995/PN.BLA).

Dengan ketatnya persaingan di bisnis Perbankan maka perusahaan harus meningkatkan pelayanan agar dapat memberikan kepuasan pelanggan dan meningkatkan loyalitasnya. Salah satu usaha perusahaan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan membenahi internal perusahaan, yaitu memberdayakan karyawan, terutama front liner, sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan dengan lebih baik dan lebih cepat, dan nasabah pun akan lebih puas karena tidak perlu menunggu pelayanan dari karyawan yang sebelumnya tidak dapat memberikan keputusan sendiri. Dengan demikian karyawan ini akan membantu di dalam keberhasilan perusahaan.

Bank sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, maka karyawan selalu menjalin customer contact, sehingga harus mendapatkan perhatian yang lebih, dalam hal ini dicerminkan melalui suatu keterkaitan organisasional internal (internal organizational relationships), serta keterkaitan karyawan dengan pelanggan eksternalnya (nasabah). Pada dasarnya customer contact dapat terjadi antara karyawan dengan pihak atasan, antara karyawan dengan karyawan, dan antara karyawan dengan nasabah. 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 output yaitu inovasi dan keefektifan manajerial.

Dengan adanya pemberdayaan karyawan, akan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan kepada perusahaan, yang pada akhirnya akan menciptakan komitmen organisasional. (Garcia, 1997). Dessler (1999) menegaskan lagi pentingnya suatu komitmen dengan mendalilkan bahwa hal tersebut mendorong perilaku karyawan dengan kebebasan untuk menentukan kontribusinya kepada perusahaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan research problem diatas maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah :

1. Apakah pengaruh keterkaitan organisasional internal (internal organizational relationships) terhadap pemberdayaan karyawan (empowerment) ?
2. Apakah pengaruh keterkaitan karyawan dengan pelanggan (employee-customer relationships) terhadap pemberdayaan karyawan (empowerment) ?
3. Apakah pengaruh keterkaitan organisasional internal (internal organizational relationships) terhadap komitmen organisasional ?
4. Apakah pengaruh keterkaitan karyawan dengan pelanggan (employee-customer relationships) terhadap komitmen organisasional ?
5. Apakah pengaruh pemberdayaan karyawan (empowerment) terhadap komitmen organisasional ?

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 keterkaitan organisasional internal (internal organizational relationships) terhadap pemberdayaan karyawan (empowerment).
2. Menganalisis pengaruh keterkaitan karyawan dengan pelanggan (employee-customer relationships) terhadap pemberdayaan karyawan (empowerment).

3. Menganalisis pengaruh keterkaitan organisasional internal (internal organizational relationships) terhadap komitmen organisasional.
4. Menganalisis pengaruh keterkaitan karyawan dengan pelanggan (employee-customer relationships) terhadap komitmen organisasional.
5. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan (empowerment) terhadap komitmen organisasional.

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

- a. Dapat digunakan sebagai bahan kajian empiris dan acuan dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang manajemen strategik.
- b. 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 asset perusahaan yang vital, SDM (karyawan) adalah pelanggan internal yang 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 tidak terjadi ketidakpuasan kerja (Tjiptono,1997)

Adanya keterkaitan yang bercirikan dengan tolong menolong, partisipasi, kepercayaan dan atau keterkaitan karyawan yang mendorong terjadinya lingkungan kerja yang positif karena adanya hubungan yang saling mendukung dan menjaga dengan rekan sekerja, perusahaan dan pelanggan. 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” (Carizon, 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. Carizon 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 didalamnya 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 Kanugo, 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 keterkaitan bersama terhadap hasil-hasilnya merupakan lingkungan yang melaksanakan pemberdayaan. Penekanan diberikan pada

penghilangan hambatan-hambatan terhadap pemberdayaan yang diciptakan oleh struktur organisasi hirarkis. 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*. Disamping itu, pemberdayaan karyawan memberikan keleluasaan kepada *knowledge workers* untuk akses ke pusat informasi perusahaan sehingga memungkinkan 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 diatas, 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 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 Kanugo (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 tidak diberdayakan Dover (1999) memberikan perbedaan yang jelas seperti ditunjukkan dalam tabel dibawah 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 yang lebih lanjut 	<ul style="list-style-type: none"> Menunggu otoritas yang diberikan untuk menentukan masalah dan pelimpahan tanggung jawab
<ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi kesempatan dalam situasi yang ambigu seperti ketika pelanggan mengeluh atau munculnya ancaman kompetitif 	<ul style="list-style-type: none"> Menentukan masalah secara efektif tetapi gagal untuk mengenali kesempatan yang mungkin ada
<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan ketrampilan berpikir kritis, seperti mencari dan menguji asumsi atau menilai argumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> Menerima informasi alasan atau kesimpulan tanpa menguji (terutama bila disajikan oleh penguasa)
<ul style="list-style-type: none"> Menawarkan penilaian tentang bagaimana dan mengapa keputusan atau tindakan tertentu mendukung tujuan bersama 	<ul style="list-style-type: none"> Mendiskusikan tetapi tidak dapat menerapkan informasi yang ada tentang tujuan bersama
<ul style="list-style-type: none"> Membangun konsensus untuk keputusan dan tindakan baik dalam maupun lintas kelompok fungsional 	<ul style="list-style-type: none"> Mengharapkan upaya penyusunan konsensus tetapi meminta wewenang hierarkis bila upaya itu gagal
<ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi dan bertindak pada kesempatan untuk mensistematisasikan aktivitas, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan sistem informasi, mengidentifikasi dan memecahkan masalah sistematis dan beradaptasi atau membuang sistem yang tidak lagi menambah nilai 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus pada peningkatan efektifitas individual atau tim, tetapi gagal untuk mengenali masalah yang berkembang di luar kelompok, menciptakan pemecahan satu waktu yang baik tapi gagal untuk mensistematiskannya, bergantung pada sistem yang ada meskipun bila mereka kurang bernilai
<ul style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan sumber-sumber dengan pengurangan pengeluaran dan mencari kesempatan untuk menanamkan sumber-sumber baru (proses perbaikan, penyesuaian teknologi, dan lain-lain) 	<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

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 berkait 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 mempertanggung jawabkan segala hasil yang telah diperolehnya kepada atasan. Selanjutnya karyawan dipersilahkan untuk bekerja kembali menurut cara dan kecepatannya sendiri.

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

- a. *Partisipasi*, mengandung pengertian keterkaitan semua pihak yang terkait. Partisipasi yang dimaksudkan di sini adalah partisipasi dari para manajer (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 untuk 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 manajer 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 yang sangat ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja

yang di bangun 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 manajer yang lebih tinggi tingkatannya, namun bersal 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 tanggungjawab 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, 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 dipertanggungjawabkan.

UPT-PUSTAK UNDIP

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 satu 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 dipertanggungjawabkan.

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

- a. Mengadakan meeting dengan pihak-pihak yang 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 akan diperlukan dalam setiap pertanggungjawaban 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 oleh 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). Keterkaitan 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 disaat 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 di dapat 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* (Kekuatan Diri)

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

Namun Hacman dan Oldham (1980) dalam Corsun dan Enz (1999) mengacu pada pengetahuan dan ketrampilan obyektif sedangkan pengetahuan dan ketrampilan merupakan moderator 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 memiliki ketrampilan yang

diperlukan untuk keberhasilan dalam kerja dan mungkin meraih kesuksesannya. Makin tinggi kekuatan 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 kekuatan diri yang rendah, lebih besar kemungkinan mengurangi upaya mereka atau sama sekali menyerah sedangkan mereka dengan kekuatan diri yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan yang ada. Disamping itu, individu yang tinggi *Self efficacynya* 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 didalamnya 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. *Competense* (Kompetensi)

Kompetensi merupakan keyakinan 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 performa.

3. *Self Determinstion* (Determinasi Diri)

Determinasi diri adalah sense atau rasa individual dalam memilih tindakan awal dan regulasi (Deci, Connell dan Ryan, 1983 dalam Spreitzer, 1985). Dterminasi diri merefleksikan otonomi dalam memulai dan keberlangsungan perilaku serta proses kerja yang akan menghasilkan pembelajaran, kepentingan dalam aktivitas dan keuletan.

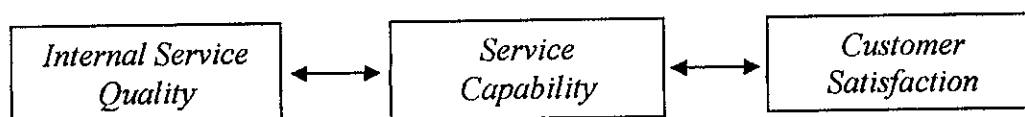
4. *Impact* (Dampak)

Tingkat di mana individu dapat mempengaruhi strategi, administrai atau penoperasian hasil-hasil dalam pekerjaan (Martinko dan Gardner, 1982 dalam Spreitzer, 1985). *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 menghasilkan nilai jasa yang tinggi yang dihasilkan dalam menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Jika karyawan (pelanggan internal) merasa diberdayakan maka melalui kemampuan pelayanannya (*service capability*) akan menghasilkan kepuasan terhadap pelanggan 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 pelanggan, karyawan front liner memiliki peran 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 pelanggan. Selain itu, pemberdayaan sebagai keadaan psikologis merupakan hasil faktor0faktor diluar 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 memepertinggi 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 (Mulyadi 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 dihapuskan dari struktur organisasi.

- Arus informasi tidak lagi kearah 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 customer.

Pemberdayaan karyawan menjadikan karyawan kewenangan untuk mengambil keputusan tertentu sesuai dengan batas kewenangannya. Hal ini dapat mempercepat proses pelayanan kepada nasabah.

- 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 pengambilam keputusan.

- Semangat *improvement* terhadap sistem yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer* dapat meningkat.
- Pergeseran dari *responsible at the top organization* ke *responsibility based organization*.

Didalam 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 karyawan yang karyawannya berbeda, tanggung jawab atas jalannya bisnis perusahaan diserahkan sepenuhnya terhadap karyawan. Organisasi berubah menjadi *responsibility based organization* suatu organisasi yang tanggung jawab atas jalannya bisnis berada ditangan setiap orang dalam orgainsasi. *Responsibility based organization* akan sangat responsif terhadap perubahan kebutuhan *customers*.

- Perubahan dari organisasi orang bayaran ke organisasi orang bisnis

Didalam organisasi yang karyawannya telah berdaya, 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).

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 mangandaikan *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 utk bersaing ke arah perbaikan terus-menerus terhadap kualitas, produktivitas, layanan pelanggan yang memuaskan dan negosiasi penjualan dengan resiko dan biaya profesional atau personal yang minimum. Sedangkan menurut Willberforce (Januari 2000) adalah produktivitas, perbaikan kualitas, motivasi karyawan, dukungan untuk tujuan organisasioal, 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 hubungan dengan pelanggan maka menghasilkan kegagalan dalam pemberdayaan. Pemberdayaan karyawan ini dapat dilakukan antara manajer-karyawan, karyawan-karyawan dan karyawan-pelanggan. Untuk itu karyawan 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. Meminta 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 komplek.
4. Hilangkan rintangan birokratis yang menghalangi karyawan untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab.
5. Ubahlah cara untuk selalu memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan dan biarlah bawahan yang mencari jawabannya.
6. Sediakanlah sebanyak mungkin informasi yang diperlukan bawahan untuk membuat keputusan.
7. Kembangkanlah 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 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. *Internal Organizational relationships* (Keterkaitan Organisasional Internal)

Adanya keterkaitan karyawan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh dukungan baik dalam skala sosial maupun dalam organisasi itu sendiri baik dari atasan ataupun rekan sekerja. Keterkaitan organisasional internal ini menurut Corsun dan Enz, 1999 dimaksudkan sebagai dukungan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan sehingga tercipta suatu kemauan 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 diimbannya 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 keterkaitan organisasional internal terdapat dua indikator yang perlu diperhatikan dalam pemberdayaan karyawan yaitu :

a. *Peer helping behaviour* (Perilaku Membantu)

Satu indikator hubungan yang kuat dan mendukung adalah kemauan karyawan untuk saling membantu. Bantuan atau perilaku proporsional yang dimaksudkan disini 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 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 Enviorenment* (Dukungan Lingkungan organisasi)

Lingkungan organisasi yang mendukung adalah lingkungan dimana 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 (Oragan dan Bateman, 1991 dalam David L. Corsun dan Cathy A. Enz, 1999). Manajer yang manusiawi secara positif memanipulasi lingkungan sehingga meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

2.1.3. *Employee Customer Relationship* (Keterkaitan Karyawan-Pelanggan)

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

Keterkaitan antara karyawan jasa dengan pelanggan secara psikologis dialami dalam penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Menurut Corsun dan Enz (1999) keterkaitan antara karyawan dengan pelanggan dimaksudkan sebagai sejauh mana keterkaitan antara keduanya, dimana 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 kepada pelanggan.

Karyawan jasa melakukan pekerjaan emosional dan harus menegakkan aturan yang berkaitan dengan penyampaian emosi berkenaan dengan hubungan jasa (Hochschild, 1983). Penelitian kualitatif yang menelaah keterkaitan penyedia jasa dan pelanggan menunjukkan bahwa karyawan jasa menggunakan tampilan emosional positif untuk mempertahankan kontrol dalam penukaran dengan pelanggan (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 Pelanggan)

Keterkaitan pekerja jasa dengan pelanggan juga penting dalam penentuan sejauh mana pemberdayaan karyawan dialami. Ketika pelanggan menghormati dan menghargai karyawan, memungkinkan individu yang mengalami pemberdayaan ditingkatkan. Jika karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan lebih mungkin memberikan layanan yang berarti dan penuh perhatian pada pelanggan sehingga diperlukan adanya suatu pendekatan personal dari karyawan terhadap pelanggan serta kepekaan karyawan dalam memberikan pelayanannya kepada pelanggan. 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 Pelanggan).

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 pelanggan sebagai bagian dari nilai dan keyakinan mendasar. Nilai dari pelanggan 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 pelanggan dan pekerja jasa

berkenaan dengan bagaimana operasi seharusnya dilaksanakan. Nilai kesesuaian dengan pelanggan dapat meningkatkan atau mempertahankan rasa percaya diri. Untuk itu para penyedia jasa ini harus memberikan citra yang baik kepada pelanggan dengan menjalin komunikasi, adaptasi serta dapat mengendalikan diri maupun suasana kerja dalam kondisi yang harmonis.

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

2.1.4. *Komitmen Organisasional*

Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya (Newstorm dan Davis, 1993). Komitmen organisasional terdiri dari 3 faktor, yaitu : (Mowday, Porter dan Steers, 1982 dalam Luthans, 1992)

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi.
2. Kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi.
3. Kepercayaan kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

O'reilly, C.M, 1986 mengatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari 3 faktor, yaitu :

1. Internalisasi nilai-nilai organisasi.
2. Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi.
3. Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (compliance).

Tumbuhnya komitmen ini disebabkan / dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerja itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan setting pekerjaan secara umum

Komitmen kerja sering dioperasionalkan sebagai komitmen terhadap organisasi/job involvement (pelibatan dalam kerja). Komitmen organisasional memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan dan merupakan kondisi psikologis/orientasi karyawan tersebut terhadap organisasi, dimana karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan perusahaan. Ramzek (1985) sebagai salah satu peneliti menyebut hal tersebut sebagai keterkaitan dalam organisasi/job involvement.

Dessler (1999) menekankan perlunya komitmen lebih berharga dibandingkan dengan yang tidak berkomitmen. Karyawan membuat komitmen pada perusahaan dengan dua dasar 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*.

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*)
- 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*)

2.2. Penelitian Terdahulu

Corsun dan Enz (1999) melakukan studi terhadap 282 orang pekerja jasa 21 klub pribadi yang general managerya 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 keterkaitan dukungan terhadap pemberdayaan karyawan (*empowerment*) secara psikologis. Yang dimaksudkan

keterkaitan dukungan di sini adalah keterkaitan organisasional internal (*internal organization relationships*) dan keterkaitan pelanggan-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 Behaviour* (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 keterkaitan 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 keterkaitan yang mendukung dari pelanggan dan bantuan

dari rekan kerjanya. Selain itu untuk perusahaan jasa tidak harus tentang pemberdayaan struktural, keterkaitan 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 1228 karyawan yang mana menggunakan seleksi secara *stratified random sampling*. Sampel tersebut distratifikasikan dari para anggota tim dan fungsi diantara tim. Karakteristik demografi dari sampel yang berbeda untuk melengkapi grup 1, dimana karyawan non manajer 83%, wanita 84% dan lulusan SMA 54% dengan usia 40 tahun dan rata-rata masa jabatannya 15 tahun.

Riset ini dilakukan 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 meskipun kusioner yang disajikan sama tetapi dalam perlakuannya diberikan pada industri dan asuransi maka hasil yang diperoleh berbeda pula.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sampel yang berbeda akan memberikan hasil yang sangat berbeda pula. Model persamaan struktural yang 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 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 keterkaitan karyawan yang sangat tinggi sebagaimana tim *self managing* serta memasukkan penilaian prestasi secara aktual.

Yoon dan Lim (1999) melakukan penelitian yang menggambarkan bahwa dukungan organisasi akan meningkatkan keterkaitan 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 ditnggikan 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 analisa 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 keterkaitan 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 dukungan perhatian kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan internal. Paper ini mengidentifikasi beberapa elemen dalam hipotesis sebuah organisasi untuk mempengaruhi kepuasan pelanggan 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 tergantung pada tugas sebuah organisasi dan karyawan. Selain itu paper juga menyelidiki keterkaitan 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 kemampuan pelayanan, yaitu sebagai berikut : *internal servqual* berketerkaitan dengan kemampuan pelayanan

dan kemampuan pelayanan berketerkaitan dengan kepuasan pelanggan. Hipotesis tersebut menyatakan kepuasan dengan 8 komponen dari *internal servqual*.

Hasil yang didapat dijelaskan bahwa ada keterkaitan 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 keterkaitan 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 keterkaitan yang signifikan (positif) terhadap kemampuan pelayanan, yang nantinya akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dari hasil yang ada tidak memperlihatkan perbedaan yang signifikan dalam dukungan organisasi yang bertentangan dengan level dari demografi yang lain dan variabel keterkaitan 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 memasukkna dukungan sosial dan organisasi dari mekanisme pemberdayaan karyawan di tempat kerja.

Morrow, Mc Elroy, dan Blum (1988) melakukan penelitian mengenai Komitmen organisasional pada karyawan departemen transportasi di negara Midwestern Amerika Serikat. Sampel yang digunakan adalah random sampling,

dengan 2.200 responden, terdiri dari 1.689 berjenis kelamin pria dan 475 wanita. Responden mempunyai pekerjaan yang beragam, dengan kategori mulai dari bagian administrasi sampai dengan profesional. Masa kerja mereka rata-rata 14 tahun dan masa jabatan rata-rata 7,35 tahun. Untuk mengukur komitmen organisasional dan keterkaitan kerja, digunakan kuesioner versi pendek yang terdiri dari 20 item pertanyaan dalam skala yang telah dimodifikasi, dimana disebutkan angka (1) untuk sangat tidak setuju, dan angka (5) untuk sangat setuju. Alat analisis Six two-tailed t-test memberikan hasil perbedaan yang signifikan pada tingkat variasi yang berbeda. Hasil pengukuran ini menunjukkan bahwa masa kerja dan posisi jabatan mempunyai keeratan yang lebih kuat dengan jenis kelamin dalam kaitannya terhadap komitmen organisasional dan keterkaitan kerja.

A. Al-Meer (1989) melakukan penelitian mengenai perbandingan komitmen organisasi antara bangsa Barat, Asia, dan Arab Saudi. Tujuan dari penelitian ini adalah membandingkan tingkat komitmen organisasional para ekspatriat dan orang Arab Saudi. Subyek yang menjadi sampel penelitian ini adalah 239 karyawan yang bekerja di bidang manajerial dan non manajerial dalam berbagai macam organisasi di negara Arab Saudi.

Komitmen organisasional dinilai berdasarkan Organizational Commitment Questionare (OCQ) dan dinilai dengan skala Likert, dimana skor 1 sampai 7 dan Cronbach Alpha 0,85. Tolok ukur karakteristik personalnya adalah faktor usia, jabatan, dan pendidikan. Untuk mengetahui perbedaan penting tingkat komitmen organisasional, data diolah dengan menggunakan alat analisa Kruskal Wallis One-

Way ANOVA dan uji Umann-Whitney untuk menentukan kelompok bangsa mana yang berbeda. Adanya korelasi positif antara tingkat komitmen organisasional orang Barat dengan jabatan dan pendidikan. Dan untuk bangsa Arab Saudi ditemukan korelasi positif antara komitmen organisasional dengan usia dan jabatan.

Dari hasil analisis secara umum menunjukkan bahwa bangsa Asia memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan bangsa Barat dan Arab Saudi berdasarkan karakteristik yang ada (usia, jabatan dan pendidikan).

Tabel 2.2
MATRIKS PENELITIAN TERDAHULU

NO	PENELITI	PENELITIAN	HASIL	METODE
1.	Corzun dan Enz (1999)	Studi terhadap 292 orang pekerja jasa di 21 klub pribadi untuk mengetahui dampak dari keterkaitan dukungan (internal organizational relationships dan employee - cutomer relationships) terhadap pemberdayaan karyawan (empowerment) secara psikologis.	Persepsi pemberdayaan yang dialami karyawan jasa lebih besar bila ada keterkaitan yang mendukung dari pelanggan dan bantuan dari rekan kerjanya.	Statistik deskriptif dan Regresi Linear
2.	Spreitzer (1995)	Studi dengan sampel ganda di perusahaan asuransi dan industri untuk membuat dan memvalidasikan sebuah pengukuran pemberdayaan secara psikologis di tempat kerja.	Dengan pemberdayaan secara psikologis maka akan tercipta suatu inovasi dan manajerial yang efektif.	SEM
3.	Yoon dan Lim (1999)	Penelitian yang menggambarkan bahwa dukungan organisasi akan meningkatkan keterkaitan karyawan dalam organisasi, harapan kinerja dan perilaku inovatif, menurunkan turn over dan tingkat absensi. Sampel diambil dari 1882 karyawan	Dukungan organisasi akan meningkatkan keterkaitan karyawan dalam organisasi, harapan kinerja dan perilaku inovatif, menurunkan turn over dan tingkat absensi. Dengan penemuan ini,	LISREL 8

		Rumah Sakit di Korea	ide dari dukungan organisasi saat ini diterima sebagai satu kunci untuk menempatkan sebuah peran yang signifikan dalam meningkatkan efektifitas organisasi.	
4.	Roger et.al., (1996)	Penelitian mengenai kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan internal. Studi dilakukan di perusahaan asuransi US untuk mengidentifikasi beberapa elemen dalam hipotesis sebuah organisasi untuk mempengaruhi kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan internal.	Ada keterkaitan signifikan secara statistik antara beberapa pengukuran dari internal servqual dan kemampuan pelayanan. Hasil dari analisa menyimpulkan bahwa perusahaan yang menerapkan diferensiasi yang berbasis pada kepuasan pelanggan dapat memperoleh keuntungan dari apa yang karyawan frontliner dan manajer lakukan dalam melayani customer.	Regresi
5.	Morrow (1988)	Komitmen Organisasi	Masa kerja dan posisi jabatan mempunyai keeratan yang lebih kuat dengan jenis kelamin dalam kaitannya terhadap komitmen organisasi dan keterkaitan kerja.	Six two-tailed t-test
6.	A.Al-Meer (1989)	Membandingkan komitmen organisasi antara bangsa barat, asia dan arab saudi.	Bangsa asia memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan bangsa barat dan arab saudi berdasarkan karakteristik yang ada (usia, jabatan dan pendidikan)	Kruskal Wallis One Way ANOVA dan uji Umann-Whitney

2.3. Sumbangan Penelitian Terhadap Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengembangkan hasil penelitian dari Corsun dan Enz (1999) yang meneliti keterkaitan Support Based Relationships dengan Empowerment.

Pengembangan dari penelitian Corsun dan Enz (1999) tersebut adalah dengan menambahkan variabel Komitmen Organisasional. Penambahan variabel ini didasarkan atas penelitian yang dilakukan oleh Wilberforce (2000) yang meneliti keterkaitan Empowerment dengan Komitmen dan penelitian yang dilakukan oleh Garcia (1997) yang meneliti keterkaitan Empowerment dengan Komitmen Organisasional. Selain itu juga juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Morrow (1988) dan A. Al-Meer (1989) mengenai Komitmen Organisasional.

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Peranan SDM yang semakin kompleks mengharuskan perusahaan untuk memulai memikirkannya sehingga terjadi keterkaitan 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 pelanggan. 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 keterkaitan sebagai partner antara manajemen, karyawan dan pelanggan yang didasarkan pada kepercayaan, perhatian, dukungan, martabat dan saling respek antara partner. Pemberdayaan karyawan dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu *personal influence, self efficacy, meaningfulness* (Coersun, dan Enz, 1999), *self determination*, dan *impact* (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) di tempata kerja akan tercipta jika keterkaitan organisasional internal (*internal organizational relationships*) dan keterkaitan karyawan-pelanggan (*employee-customer relationships*) berjalan secara berkesinambungan. Keterkaitan organisasional internal dapat tercipta dengan *peer helping behavior* (perilaku membantu) dn *support organizational environment* (dukungan lingkungan organisasi). Sedangkan keterkaitan antara karyawan dan pelanggan akan tercipta dari *supportive customers* (dukungan pelanggan) dan *employee-customer value congruity* (kesesuaian nilai antara karyawan dan konsumen) dalam Corsun dan Enz (1999).

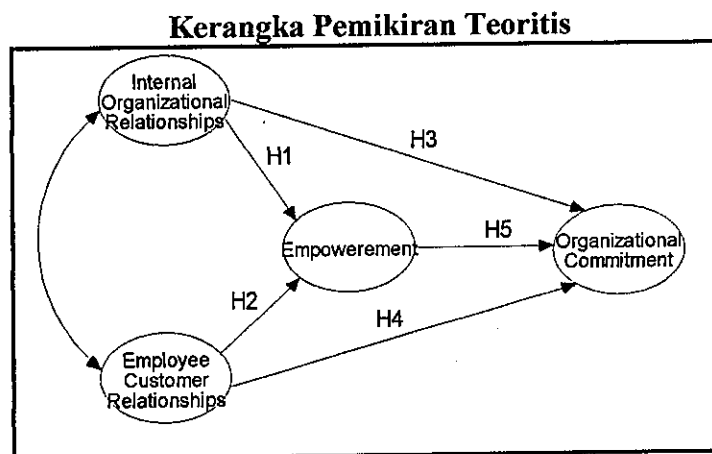
Pemberdayaan karyawan merupakan tuntutan yang harus mendapat perhatian bagi setiap manajemen perusahaan di masa mendatang, hal ini sesuai

dengan perkembangan keterkaitan 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 2.1.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

2.4. Hipotesis

Keberadaan yang mendukung di antara rekan kerja, organisasi dan karyawannya, dan pelanggan dengan karyawan akan memungkinkan terwujudnya pemberdayaan karyawan. Keterkaitan 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 keterkaitan antara budaya organisasional dan pemberdayaan adalah positif (Sparrowe, 1994, 1995. Fulford dan Enz, 1995k). Ketika lingkungan kerja dipandang sebagai pendukung, maka karyawan akan merasa dipercaya oleh lingkungannya, termasuk diberi kewenangan serta tanggung jawab, yang merupakan suatu upaya peningkatan pemberdayaan karyawan (*Empowerment*).

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

Keterkaitan penyedia jasa kepada pelanggan (*employee-customer relationships*) menunjukkan bahwa karyawan jasa menggunakan tampilan emosional positif untuk mempertahankan kontrol dalam pertukaran dengan pelanggan. Dukungan pelanggan (*supportive customer*) terhadap karyawan meningkatkan kontrol situasi yang tercipta dalam pemberdayaan karyawan. Karyawan mencari kesesuaian nilai dengan pelanggan (*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 : Keterkaitan karyawan dengan pelanggan akan secara positif berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan.

Internalisasi nilai-nilai dalam organisasi, identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (compliance) merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya komitmen organisasional. (O'reilly,C.M, 1986)

Hipotesis 3 : Keterkaitan organisasional internal akan secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Tumbuhnya komitmen organisasional dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerja itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan setting pekerjaan secara umum, termasuk hubungan pekerja dengan pelanggannya.(O'reilly,C.M, 1986)

Hipotesis 4 : Keterkaitan karyawan dengan pelanggan akan secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hubungan pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) dengan komitmen belum diteliti secara lengkap, namun secara tidak langsung telah diteliti pada studi mengenai hubungan *Empowerment* dengan teknik manajemen yang melibatkan karyawan. Dengan intensitas pelaksanaan teknik manajemen yang melibatkan

karyawan tersebut, implementasinya dapat terlihat pada keseimbangan komitmen organisasional (Pfeffer, 1998, Mohrman, Galbraith, dan Lawler, 1998 dalam Wilberforce, 2000).

Hipotesis 5 : Pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) akan secara positif berpengaruh pada komitmen organisasional

2.5. Definisi Operasional

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

1. *Empowerment* (Pemberdayaan) merupakan 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, keterkaitan 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 10 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil/rendahnya *personal influence* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar/tingginya *personal influence*.

- b. *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 10 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil / rendahnya *meaningfulness* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar / tingginya *meaningfulness*.

c. *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 kerampilan yang dimilikinya dan Gist (1987). Penilaian untuk dimensi ini mencakup persepsi karyawan bahwa kerampilan 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 yang dibebankannya dengan baik. Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju, sampai 10 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil / rendahnya *self efficacy* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar / tingginya *self efficacy*.

2. *Internal Organizational Relationship* 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 dimaksud 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 saling memahami antar rekan sekerja, kepedulian rekan sekerja dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi, dukungan rekan kerja 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 10 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 keterkaitan (Corsun dan Enz, 1999). Lingkungan yang mendukung dan memadai memungkinkan pekerja mencapai potensinya yang terlihat melalui kepuasan kerja dan produktivitas kerjanya.

Support Organization Environment ini dapat diukur melalui 4 item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kondisi kerja yang mendukung dan partisipatif, keluasaan 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 10 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 keterkaitan karyawan jasa dengan pelanggannya, dimana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (Corsun dan Enz, 1999). Variabel *Employee-Customer Relationships* dalam penelitian ini dapat dilihat melalui dimensi-dimensinya yaitu sebagai berikut :

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

Dimensi *Supportive Customers* dapat diukur melalui 4 item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu keramahan karyawan dalam menyapa pelanggan atau nasabah yang dilayaninya, tanggung jawab karyawan terhadap kepuasan pelanggan, penghargaan pelanggan terhadap

hasil kerja karyawan serta pendekatan personal antara karyawan dengan pelanggan.

Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 10 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 pelanggan akan lebih mungkin bila kesesuaian nilai atau kesamaan keyakinan ada diantara pelanggan dan karyawan jasa berkenaan dengan bagaimana operasi seharusnya dilaksanakan. Kesesuaian nilai dengan pelanggan 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 pelanggan, kepekaan karyawan terhadap pribadi pelanggan, komunikasi yang saling terjalin antara karyawan dengan pelanggan dan kesan yang diberikan karyawan terhadap pelanggan / nasabah yang dilayaninya.

Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini dijawab dengan menggunakan skala antara 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 10 yang berarti sangat setuju. Skala rendah menunjukkan kecil / rendahnya *Employee-Customer Value Congruity* dan skala tinggi menunjukkan tingkat besar / tingginya *Employee-Customer Value Congruity*

4. *Komitmen Organisasional*

Komitmen adalah perasaan dan persepsi dari loyalitas dan emosi individu yang berdampak pada organisasi tempat bekerja dan berada. (Al Pander, 1990).

Secara umum dalam pandangan psikologi dinyatakan bahwa komitmen adalah karakteristik keterkaitan antara pekerja dan organisasi yang mempunyai implikasi untuk pengambilan keputusan dalam meneruskan atau memutuskan keterkaitan kerja dalam suatu organisasi (Mayer dan Allen, 1991).

Komitmen kerja sering dioperasionalkan sebagai komitmen terhadap organisasi atau *job involvement* (pelibatan dalam kerja). Komitmen organisasional memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan dan merupakan kondisi psikologis atau orientasi karyawan tersebut dalam organisasi, dimana karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan perusahaan.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya serta memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal ketrampilan dan kemampuannya komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan 3 sikap yang saling berketerkaitan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy, dan Blum, 1988), yaitu:

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*Identification*);
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan / perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan (*Involvement*);
3. Perasaan loyal kepada perusahaan (*Loyalty*).

Variabel *Komitmen Organisasional* dalam penelitian ini dapat dilihat melalui dimensi-dimensinya yaitu sebagai berikut :

- a. *Identification* merupakan suatu pemahaman atau penghayatan dari karyawan atas tujuan dari perusahaan. Setiap responden diminta untuk menjawab 4 butir pertanyaan dengan memilih skala 1 sampai dengan 10. Skala rendah menunjukkan kecilnya tingkat *Identification* terhadap komitmen organisasi, demikian juga sebaliknya.
- b. *Involvement* merupakan suatu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan / perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan. Setiap responden diminta untuk menjawab 4 butir pertanyaan dengan memilih skala 1 sampai dengan 10. Skala rendah menunjukkan kecilnya tingkat *Identification* terhadap komitmen organisasi, demikian juga sebaliknya.
- c. *Loyalty* merupakan suatu perasaan atau sikap karyawan yang loyal kepada perusahaan. Setiap responden diminta untuk menjawab 4 butir pertanyaan dengan memilih skala 1 sampai dengan 10. Skala rendah menunjukkan kecilnya tingkat *Identification* terhadap komitmen organisasional, demikian juga sebaliknya.

Tabel.2.3
MATRIKS DEFINISI OPERASIONAL

NO	ISTILAH	DEFINISI
1.	Internal Organizational Relationships	Suatu indikator keterkaitan yang kuat dan mendukung adalah kemauan karyawan untuk saling membantu dalam aktivitas yang positif
2.	Peer Helping Behavior	Tindakan suka rela yang dilakukan oleh karyawan di luar tuntutan kerjanya yang menguntungkan peer terget dari perilaku organisasi sehingga menjadi tolok ukur untuk pendukung yang lain.

3.	Support Organization Environment	Lingkungan dimana organisasi secara aktif membuat setting tempat kerja yang digambarkan dengan pendukung, mempercayai, memperhatikan, partisipasi dan berorientasi dengan keterkaitan.
4.	Employee-Customer Relationships	Sejauh mana keterkaitan karyawan jasa dengan pelanggannya, di mana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan
5.	Supportive Customers	Tampilan pelanggan atas dukungan dan hormat kepada karyawan jasa untuk meningkatkan kontrol situasi yang dialami oleh karyawan jasa.
6.	Employee-Customer Value Congruity	Persepsi dukungan dari pelanggan akan lebih mungkin bila kesesuaian nilai atau kesamaan keyakinan ada diantara pelanggan dan karyawan jasa berkenaan dengan bagaimana operasi seharusnya dilaksanakan.
7.	Empowerment	<i>Pemberdayaan</i> Pemberian tanggung jawab dan otorita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan sehingga mendorong terjadinya kondisi yang aktif dan berani berinisiatif.
8.	Personal Influence	<i>Pengaruh pribadi</i> Sejauh mana individu memiliki pilihan berkenaan dengan perilaku mereka sendiri.
9.	Self Efficacy	<i>Kekuatan diri</i> Sejauh mana karyawan mempunyai keyakinan pada dirinya untuk melaksanakan pekerjaan secara tuntas.
10.	Meaningfulness	<i>Makna Kerja</i> Sampai sejauh mana karyawan menemukan pemenuhan dalam apa yang mereka kerjakan atau nilai dari makna kerja yang meliputi kepercayaan, nilai, dan perilaku.
11.	Komitmen Organisasional	Perasaan dan persepsi dari loyalitas dan emosi individu yang berdampak pada organisasi tempat bekerja dan berada.
12.	Identification	Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan.
13.	Involvement	Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan dan perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan.
14.	Loyalty	Perasaan loyal kepada perusahaan serta merasa perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dalam data primer dan sekunder:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Dalam hal ini data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu bagian frontline pada PT. Bank BPD Jateng. Kuesioner ini berisi pengaruh keterkaitan organisasional internal dan keterkaitan karyawan-pelanggan terhadap tiga dimensi dari pemberdayaan karyawan serta keterkaitannya dengan komitmen organisasional. 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

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi dimana diolah dan disajikan oleh pihak lain. Data sekunder tidak digunakan dalam penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, maka populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank BPD Jateng yang jumlahnya 2.468 orang (Formasi Pegawai PT. Bank BPD Jateng Menurut Tingkat Status / Jabatan Bulan Januari – 2003).

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel berdasarkan populasi karyawan PT. Bank BPD Jateng dilakukan dengan menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan sampel dengan tujuan atau target tertentu (Indriantoro, N dan Supomo, B, 1999), dalam hal ini adalah karyawan PT. Bank BPD Jateng dan respondennya khusus untuk karyawan yang berketerkaitan langsung dengan nasabah (frontliner).

Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus dari Rao, (1996) sebagai berikut :

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

Keterangan :

- N : Populasi
- n : Jumlah Sampel
- Moe : *Margin of error maximum*, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa rata-rata jumlah karyawan PT. Bank BPD Jateng pada tahun 2003 berjumlah 2.468 orang. Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan margin of error sebesar 10 % adalah :

$$\begin{aligned}n &= \frac{2.468}{1 + 2.468 (10\%)^2} \\ &= 96,1 \\ &= 96\end{aligned}$$

Berbeda halnya dengan penentuan sampel menurut Hair, et al.(1995) yang memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM). Ukuran sampel yang ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator (variabel observasi) dikalikan lima. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Indikator} &= 14 \\ \text{Sampel Minimal} &= 14 \times 5 \\ &= 70\end{aligned}$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini minimal 70 responden, berbeda halnya dengan hasil perhitungan dengan rumus Rao (1996). Karena ukuran sampel dalam analisis SEM adalah antara 100 – 200 responden (Hair, 1995 dalam Ferdinand, A, 2002), sedangkan jumlah perhitungan menurut Rao (1996) dan Hair (1995) masih belum memenuhi syarat minimal untuk teknik Maximum Likelihood Estimation (Ferdinand,A,2002), maka dalam penelitian ini digunakan 150 responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan wawancara yaitu metode pengumpulan data yang langsung diperoleh dari jawaban responden dengan cara mengadakan tanya jawab. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan stapel scale. Stapel scale adalah suatu skala pengukuran yang mempunyai ciri-ciri : (Churcill, 1991)

1. Bersifat simultan dengan dua bipolar diskriptif
2. Print-print dalam skala tersebut diidentifikasi dengan angka
3. Mempunyai sepuluh skala posisi

3.4 Teknik Analisis Data

Berdasarkan hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisa data kualitatif

Analisa data kualitatif merupakan analisis data yang berbentuk penjabaran non statistik dengan menggunakan penalaran berdasarkan teori yang berketerkaitan dengan masalah yang dianalisis.

2. Analisis data kuantitatif

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kuantitas atau pengaruh dan keterkaitan. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajarkan adalah dengan menggunakan SEM

(Struktur Equation Model) yang dioperasikan melalui program AMOS (Analisis of Moment Structure).

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen strategi. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis.

SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini karena memberikan kerangka pikir menyeluruh yang secara simultan meneliti pengukuran dan keterkaitan struktural (Dillon , White , RAO , Rilak , 1997). Selain itu SEM juga memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen sekaligus dengan beberapa variabel.independen maupun variabel yang menjadi variabel independen sekaligus menjadi variabel dependen, begitu juga sebaliknya. (Ferdinand,A. 2002).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis :

1. Analisis faktor konfirmasi (Confirmation factor analysis) yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variable.
2. Regression weight didalam SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh variable Internal Organizational Relationships, Employee-Customer Relationaships terhadap Empowerment dan pengaruh Empowerment terhadap Komitmen Organisasional.

Terdapat tujuh langkah apabila menggunakan SEM, yaitu : (Hair, Anderson, Tarham dan Black, 1995) :

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam rangka melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan hanya untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karena itu suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model. Pada penelitian ini terdapat beberapa variabel, yaitu :

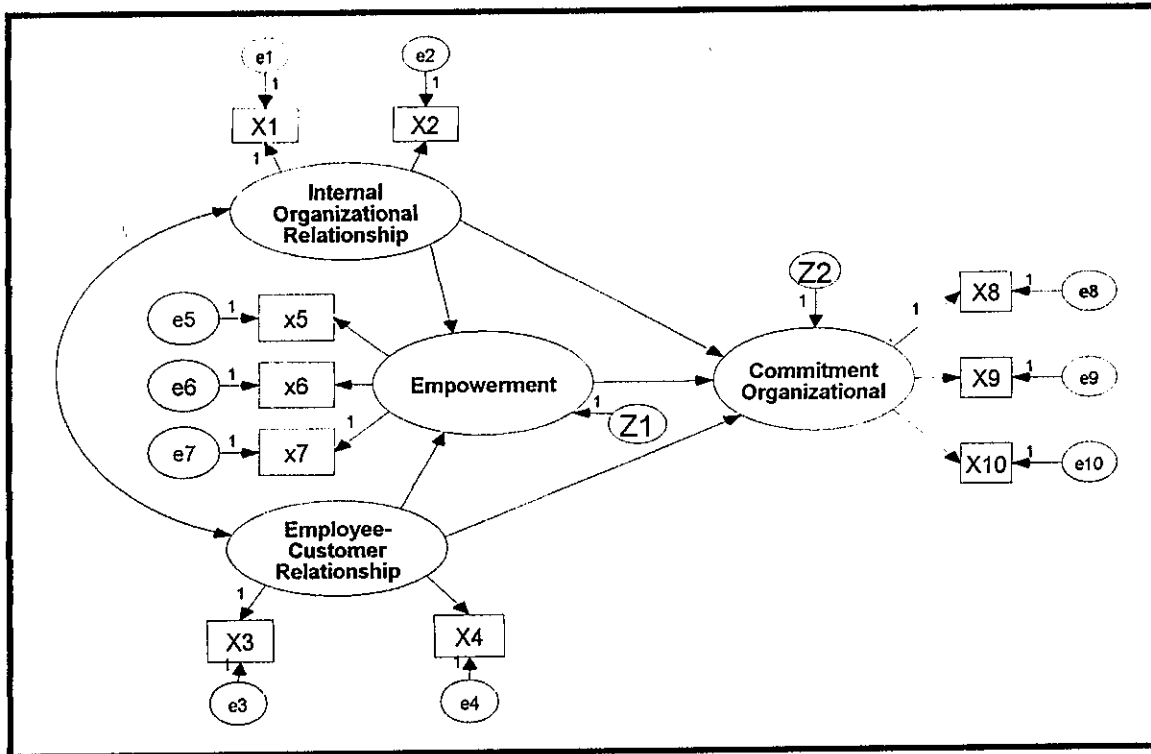
Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Pengukuran

Dimensi	Indikator
Internal Organizational Relationships	X1 Peer Helping Behavior X2 Support Organizational Environment
Employee-Customer Relationships	X3 Supportive Customers X4 Employee-Customer Value Congruity
Empowerment	X5 Personal Influence X6 Meaningfulness X7 Self Efficacy
Komitmen Organisasional	X5 Identification X6 Involvement X7 Loyalty

2. Membentuk sebuah diagram alur dari keterkaitan kausal

Dalam langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, keterkaitan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah harus menunjukkan sebuah keterkaitan kausalitas yang langsung antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya.

Gambar 3.1
Diagram Alur Model Penelitian



Sumber: dikembangkan dalam tesis ini

Tabel 3.2
Keterangan indikator-indikator

Indikator
X1 Peer Helping Behavior
X2 Support Organizational Environment
X3 Supportive Customers
X4 Employee-Customer Value Congruity
X5 Personal Influence
X6 Meaningfulness
X7 Self Efficacy
X8 Identification
X9 Involvement
X10 Loyalty

Sumber : Dikembangkan dalam tesis ini

TIPT-PUSTAK-UNDIP

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

a. Konstruk eksogen (exogeneous construct)

Konstruk eksogen dikenal sebagai source variables atau independen variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu panah.

b. Konstruk endogen (endogeneous construct)

Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memproduksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk konstruk eksogen hanya dapat berketerkaitan kausal dengan konstruk endogen.

Tabel 3.3
Model Pengukuran

Konsep Exogen (Model Pengukuran)	Konsep Endogeneous (Model Pengukuran)
X1 : λ_1 Internal Organizational Relationships + ϵ 1	X8 : λ_8 Identification + ϵ 8
X2 : λ_2 Internal Organizational Relationships + ϵ 2	X9 : λ_9 Involvement + ϵ 9
X3 : λ_3 Employee-Customer Relationships + ϵ 3	X10 : λ_{10} Loyalty + ϵ 10
X4 : λ_4 Employee-Customer Relationships + ϵ 4	
X5 : λ_5 Empowerment + ϵ 5	
X6 : λ_6 Empowerment + ϵ 6	
X7 : λ_7 Empowerment + ϵ 7	

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

3. *Mengubah alur diagram kedalam persamaan struktural dan model pengukuran*

Pada langkah ketiga ini model pengukuran yang spesifik siap untuk dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibuat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

a. *Persamaan-persamaan struktural (structural equation)*

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan keterkaitan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

b. *Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model)*

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel (Ferdinand.A, 2002)

4. *Memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan*

Pengujian teori dalam penelitian ini, matrik inputnya adalah matrik kovarians/varians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matrik korelasi (Hair, et.al, 1995). Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan maksimum likelihood estimation.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Pada langkah kelima ini dapat dilakukan dengan melihat :

- a. Standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien
- b. Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi

Masalah dalam indikisasi pada prinsipnya adalah pada problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Mengevaluasi kriteria Goodness of fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Adapun beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria goodness of fit tersebut adalah :

- a. Chi-square statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah likelihood ratio chi-square statistic (X^2). Nilai X^2 yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,50$ (Hulland, et.al, 1996 dalam Ferdinand A.T, 2000).

- b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$.

c. Goodness of Fit Index (GFI)

Merupakan pengukuran non statistical yang nilainya berkisar antara 0 (poor fit) s/d 1,0 (perfect fit). Sedangkan nilai x yang lebih besar dari 0,0 mendapatkan fit yang baik.

d. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et.al, 1995, Hulland, et.al, 1996).

e. The Comparative Fit Index (CFI)

CFI yang mendekati 1 mengidentifikasi suatu tingkat fit yang tinggi, oleh karena itu nilai yang direkomendasikan untuk $CFI \geq 0,95$.

f. Root Mean Square Error of Appoximtion (RMSEA)

Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 mempunyai indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand A, 2002)

g. Tucker Lewis Index (TLI)

Tucker Lewis Index (TLI) adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair, et.al, 1995). Dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (A.Buckle, 1997 dalam Ferdinand A, 2002)

Penilaian kesesuaian suatu model tersebut baik atau buruk dalam SEM secara ringkas harus memenuhi beberapa syarat seperti dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.4
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
X^2 - Chi square	Diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIND/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, A, 2002

7. Mengintepretasikan dan memodifikasi model

Langkah terakhir dalam SEM adalah mengintepretasikan dan memodifikasi model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat

dalam proses pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, A, 2002).

Modifikasi model pertama kali diuji dengan menguji standardized residual yang dihasilkan oleh model. Cut-off value sebesar 2,58 (Hair et al, 1995; Joreskog, 1993, dalam Ferdinand, A, 2002) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA

Metode penelitian secara keseluruhan sudah dijelaskan pada bab 3. Seratus lima puluh (150) jawaban dari responden karyawan PT. Bank BPD Jateng, sesuai dengan syarat kecukupan sampel sebagaimana dijelaskan pada bab 3, akan diuji pada bab 4 ini. Langkah-langkah pengujian dan analisis yang akan dijelaskan pada bab ini adalah sebagai berikut : gambaran objek penelitian, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji realibilitas dan *variance extract* serta pengujian hipotesis.

4.1 Gambaran Obyek Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Jawaban responden ditentukan sebanyak 150 orang dengan kriteria yaitu karyawan PT. Bank BPD Jateng dan berhubungan langsung dengan nasabah (*frontliner*).

Data deskriptif ini menggambarkan beberapa kondisi responden, yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Data deskriptif responden ini ditampilkan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Data Deskriptif Responden

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	150	1	10	5.63	2.36
X2	150	1	10	5.84	2.42
X3	150	1	10	5.78	2.22
X4	150	1	10	5.90	2.14
X5	150	1	10	5.48	2.44
X6	150	1	10	5.67	2.41
X7	150	1	10	5.62	2.35
X8	150	1	10	5.47	2.07
X9	150	1	10	5.65	2.07
X10	150	1	10	5.46	1.98
Valid N (listwise) 150					

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis *Structural Equation Model* (Ferdinand, 2000, p.30). Tujuh langkah proses analisis SEM telah dituangkan secara rinci pada Bab 3, yang secara singkat akan diterangkan kembali sebagai berikut :

4.2.1 Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model teoritis yang digunakan sebagai landasan untuk analisis SEM didasarkan pada hasil telaah teori pada Bab 2. Selain konstruk yang membentuk model penelitian ini, juga telah diketahui definisi operasional variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk.

4.2.2 Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur dibentuk didasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori. Diagram alur (*path diagram*) seperti

tertuang dalam Bab 3, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

4.2.3 Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam persamaan struktural (*structural equations*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Bab 3.

4.2.4 Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2

Sample Covarians-Estimates

	X5	X6	X7	X10	X9	X8	X3	X4	X2	X1
x5	4.752	4.050	3.832	2.452	2.007	2.299	2.366	1.994	3.075	2.933
x6	4.050	4.546	3.606	2.210	1.751	1.866	2.149	1.842	2.704	2.751
x7	3.832	3.606	4.592	2.101	1.640	1.896	2.056	1.801	2.660	2.513
X10	2.452	2.210	2.101	3.695	2.544	2.665	2.114	1.760	2.179	2.251
X9	2.007	1.751	1.640	2.544	3.787	3.056	1.749	1.640	2.195	2.180
X8	2.299	1.866	1.896	2.665	3.056	3.810	1.648	1.569	2.076	2.236
X3	2.366	2.149	2.056	2.114	1.749	1.648	4.552	3.482	2.528	2.203
X4	1.994	1.842	1.801	1.760	1.640	1.569	3.482	4.032	2.342	2.133
X2	3.075	2.704	2.660	2.179	2.195	2.076	2.528	2.342	5.359	4.561
X1	2.933	2.751	2.513	2.251	2.180	2.236	2.203	2.133	4.561	5.080

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

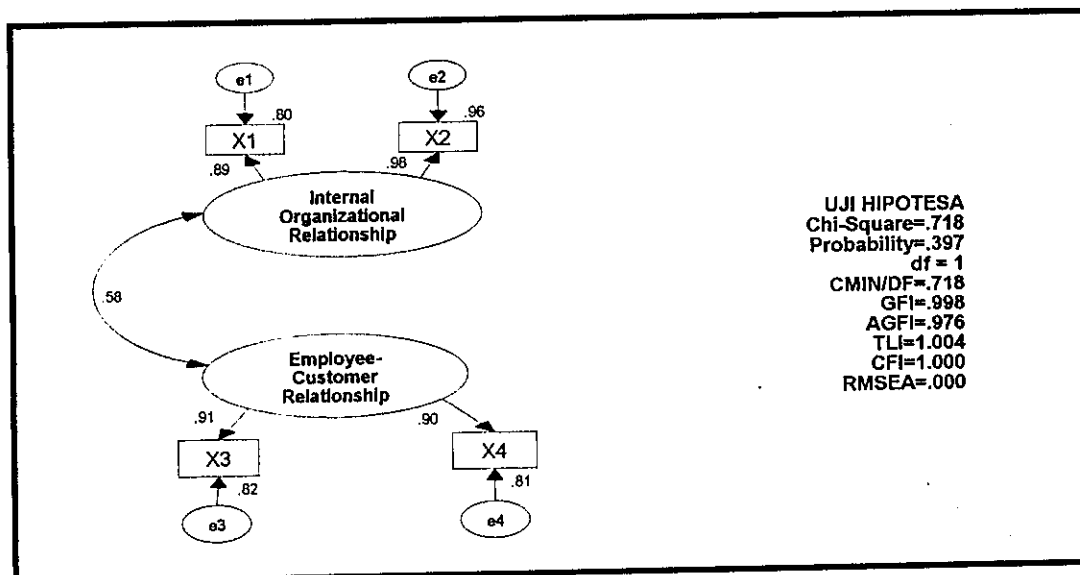
Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel eksogen dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel-variabel eksogen. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ditampilkan pada gambar 4.1, tabel 4.3 dan tabel 4.4.

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 4.3.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan Kecil (<25)	0.718	Baik
Probability	≥ 0.05	0.397	Baik
GFI	≥ 0.90	0.998	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.976	Baik
TLI	≥ 0.95	1.004	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.718	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.4.
Hasil Pengujian *Regression Weight*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

	Loading	S.E.	C.R.	P
X1 <-- Internal Organizational Relationship	0,894			
X2 <-- Internal Organizational Relationship	0,978	0,093	12,146	0,000
X4 <-- Employee- Customer Relationship	0,898	0,092	10,105	0,000
X3 <-- Employee- Customer Relationship	0,906			

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil dari analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten diatas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan *criteria goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat *significance probability* sebesar 0.397 atau diatas 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

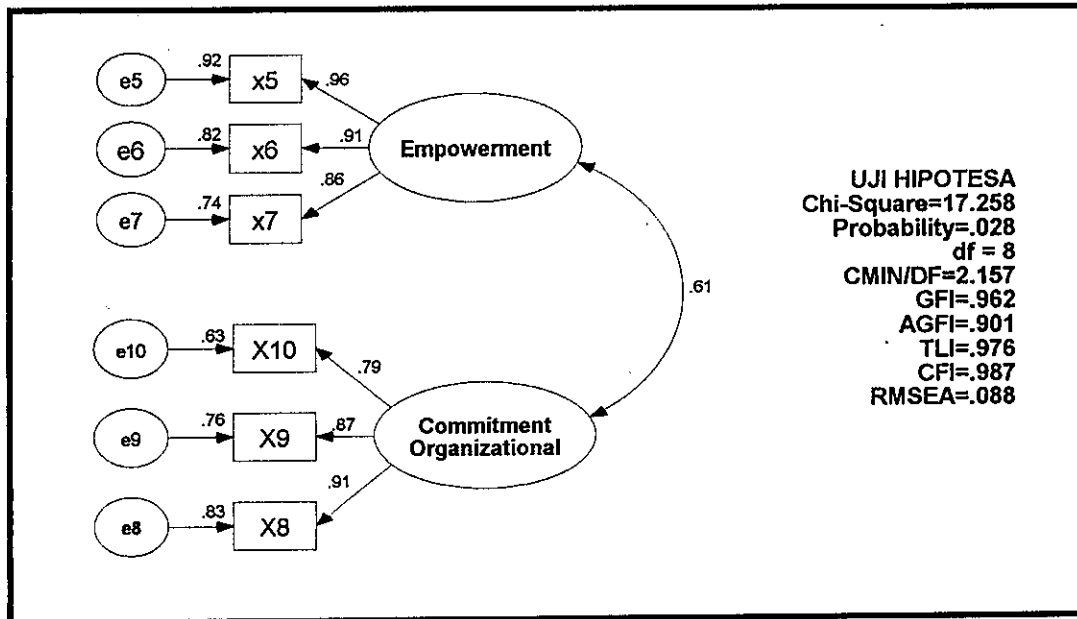
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight* sebagaimana tersaji dalam tabel 4.4 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut diatas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat satu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel endogen dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel-variabel endogen. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen ditampilkan pada gambar 4.2, tabel 4.5 dan tabel 4.6.

Gambar 4.2.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.5
 Hasil Pengujian Kelayakan Model
 Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan Kecil (<28)	17.258	Baik
Probability	≥ 0.05	0.028	Ditolak
GFI	≥ 0.90	0.962	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.901	Baik
TLI	≥ 0.95	0.976	Baik
CFI	≥ 0.95	0.987	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	2.157	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0.088	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.6
Hasil Pengujian *Regression Weight*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Endogen

			<i>Loading</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
X8	<--	Commitment Organizational	0,912			
X9	<--	Commitment Organizational	0.869	0,065	14,541	0,000
X10	<--	Commitment Organizational	0.794	0,071	12,022	0,000
x7	<--	Empowerment	0.858			
x6	<--	Empowerment	0.908	0,053	16,640	0,000
x5	<--	Empowerment	0.960	0,058	19,457	0,000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil dari analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten diatas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan *criteria goodness of fit* walaupun *significance probability* dan *CMIN/DF* berada diluar *cut-off value*.

Nilai *significance probability* sebesar 0,028 lebih kecil dari *recommended value* yaitu 0,05 dapat ditolerir karena *significance probability* banyak mendapat kritik karena sangat dipengaruhi oleh kompleksitas model dan jumlah sampel. Oleh karena itu meski *significance probability* model ditolak namun *goodness of fit* index lain terutama CFI dan GFI menunjukkan model yang fit sehingga model di atas dapat diterima (Cheng, 2001; Hu & Bentler, 1999).

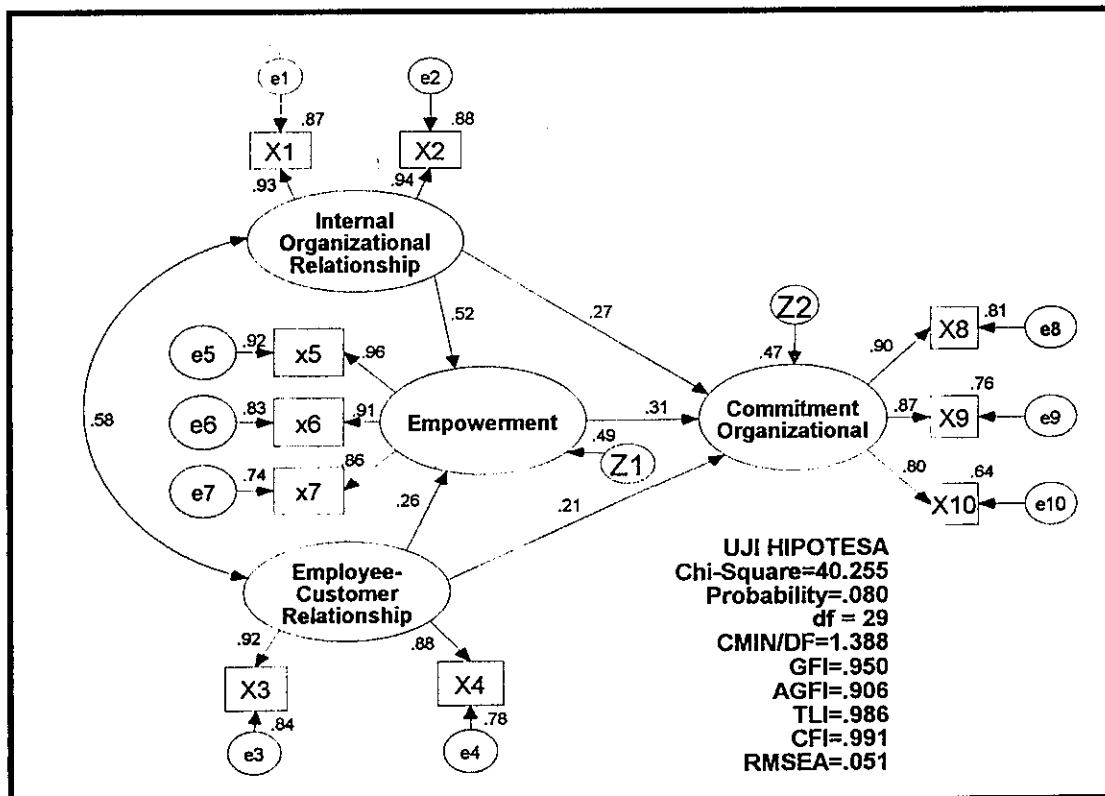
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight* sebagaimana tersaji dalam tabel 4.6 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-

varabel tersebut diatas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat satu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

4.2.4.3 Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara Full Model. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada gambar 4.3, tabel 4.7. dan tabel 4.8.

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.7
Regression Weights

		Stand. Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
Empowerment	← Employee_Customer_ Relationship	0,262	0,246	0,080	3,061	0,002
Empowerment	← Internal_Organizational_ Relationship	0,516	0,452	0,077	5,859	0,000
Commitment_ Organizational	← Internal_Organizational_ Relationship	0,273	0,229	0,088	2,615	0,009
Commitment_ Organizational	← Empowerment	0,315	0,301	0,099	3,049	0,002
Commitment_ Organizational	← Employee_Customer_ Relationship	0,206	0,185	0,085	2,181	0,029

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan Kecil (<58.12)	40.255	Baik
Probability	≥ 0.05	0.080	Baik
GFI	≥ 0.90	0.950	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.906	Baik
TLI	≥ 0.95	0.986	Baik
CFI	≥ 0.95	0.991	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.388	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.051	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil uji kelayakan model penelitian menunjukkan diterimanya semua kriteria *goodness of fit*. Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa semua nilai *CR* diatas 2,0 dengan *P* lebih besar dari pada 0,05. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa model penelitian ini dapat diterima.

4.2.5 Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan model penelitian, diketahui bahwa *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.2.6 Langkah 6 : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

4.2.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 150 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Dikarenakan didalam penelitian ini memiliki 10 parameter, minimum sampel yang digunakan adalah 50. Penelitian ini menggunakan 150 sampel dari karyawan PT. Bank BPD Jateng yang berhubungan langsung dengan nasabah (*frontliner*). Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

4.2.6.1.2. *Outlier*

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai

apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p. 49-51)

4.2.6.1.2.1 *Outlier Univariate*

Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *Z-score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	150	-2.12254	1.85723	4.47E-16	1.0000000
Zscore(X2)	150	-2.14112	1.73356	1.00E-15	1.0000000
Zscore(X3)	150	-2.24854	1.95579	-4.8E-16	1.0000000
Zscore(X4)	150	-2.39895	2.06806	-2.8E-16	1.0000000
Zscore(X5)	150	-2.08785	2.02689	-3.3E-16	1.0000000
Zscore(X6)	150	-2.17507	2.03173	3.89E-16	1.0000000
Zscore(X7)	150	-2.21692	1.96888	4.09E-16	1.0000000
Zscore(X8)	150	-2.35544	2.23971	7.11E-17	1.0000000
Zscore(X9)	150	-2.45844	2.15114	1.51E-15	1.0000000
Zscore(X10)	150	-2.44729	2.21916	1.55E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	150				

Dari tabel 4.7 jelas terlihat bahwa tidak ada nilai *Z-score* yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

4.2.6.1.2.2 *Outlier Multivariate*

Evaluasi *outlier multivariate* perlu dilakukan walaupun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya *outlier* pada tingkat *univariate* tetapi observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outlier* bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000, p. 99). Uji *outlier multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalnobis. Jarak mahalnobis berdasarkan chi-square pada df:10 (jumlah variabel bebas) dengan $p < 0,001$ diperoleh 29,588.

4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *critical ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2000, p. 91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.9 sebagai berikut:

Table 4.10
Assessment of normality

	min	max	skewness	c.r.	kurtosis	c.r.
x5	1,000	10,000	0,114	0,572	-0,577	-1,442
x6	1,000	10,000	0,002	0,012	-0,656	-1,641
x7	1,000	10,000	-0,139	-0,694	-0,487	-1,218
X10	1,000	10,000	-0,129	-0,644	0,039	0,097
X9	1,000	10,000	-0,022	-0,109	-0,284	-0,709
X8	1,000	10,000	0,136	0,680	-0,394	-0,984
X3	1,000	10,000	0,219	1,096	-0,570	-1,425
X4	1,000	10,000	0,066	0,330	-0,285	-0,712
X2	1,000	10,000	0,058	0,291	-0,717	-1,792
X1	1,000	10,000	0,113	0,566	-0,778	-1,946
Multivariate					14,187	5,608

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.10 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat *determinant matriks kovarians*. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat dipergunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000, p.105). Dari *text output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 4.6210e+002$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dipenuhi.

4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan, uji kesesuaian model ditampilkan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan Kecil (< 58.12)	40.255	Baik
Probability	≥ 0.050	0.080	Baik
GFI	≥ 0.90	0.950	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.906	Baik
TLI	≥ 0.95	0.986	Baik
CFI	≥ 0.95	0.991	Baik
CMIN/DF	≥ 2.00	1.388	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.051	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil pengujian diatas dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan berada pada kondisi baik. Dengan hasil ini maka dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

4.2.6.3.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum yang dapat diterima adalah 0,70. Rumus yang digunakan :

$$\text{Construct realibity} = \frac{(\sum s \text{ tan dar loading })^2}{(\sum s \text{ tan dar loading })^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$.

Tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000, p.60).

Hasil *standard loading* data :

<i>Internal organizational relationship</i>	= 0.94 + 0.93 = 1.87
<i>Employee-cutomer relationship</i>	= 0.92 + 0.88 = 1.80
<i>Empowerment</i>	= 0.96 + 0.91 + 0.86 = 2.73
<i>Commitment Organizational</i>	= 0.90 + 0.87 + 0.80 = 2.57

Hasil measurement error data :

$$\text{Internal organizational relationship} = 0.13 + 0.12 = 0.25$$

$$\text{Employee-customer relationship} = 0.16 + 0.22 = 0.38$$

$$\text{Empowerment} = 0.08 + 0.17 + 0.26 = 0.51$$

$$\text{Commitment Organizational} = 0.19 + 0.24 + 0.36 = 0.79$$

Perhitungan realibilitas data :

$$\text{Internal organizational relationship} = (1.87)^2 / (1.87)^2 + 0.25 = 0.93$$

$$\text{Employee-customer relationship} = (1.80)^2 / (1.80)^2 + 0.38 = 0.86$$

$$\text{Empowerment} = (2.73)^2 / (2.73)^2 + 0.51 = 0.94$$

$$\text{Commitment Organizational} = (2.57)^2 / (2.57)^2 + 0.79 = 0.89$$

Dari pengukuran realibilitas data diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai realibilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.6.3.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kosntruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* (Ferdinand, 2000, p.61) adalah :

$$\text{variance extract} = \frac{\sum \text{standar loading}^2}{\sum \text{standar loading}^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- ΣE_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$.

Hasil square standardized loading data :

$$\text{Internal organizational relationship} = 0.94^2 + 0.93^2 = 1.75$$

$$\text{Employee-customer relationship} = 0.92^2 + 0.88^2 = 1.62$$

$$\text{Empowerment} = 0.96^2 + 0.91^2 + 0.86^2 = 2.49$$

$$\text{Commitment Organizational} = 0.90^2 + 0.87^2 + 0.80^2 = 2.21$$

Perhitungan variance extract data

$$\text{Internal organizational relationship} = 1.75 / (1.75 + 0.25) = 0.86$$

$$\text{Employee-customer relationship} = 1.62 / (1.62 + 0.38) = 0.81$$

$$\text{Empowerment} = 2.49 / (2.49 + 0.51) = 0.83$$

$$\text{Commitment Organizational} = 2.21 / (2.21 + 0.79) = 0.74$$

Dari pengukuran *variance extract* data diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.7 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Nilai $\pm 2,58$ merupakan batas nilai standardized residual yang disyaratkan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Standardized Residual Covariance

	X5	X6	X7	X10	X9	X8	X3	X4	X2	X1
x5	0.000	-0.006	-0.030	1.267	-0.441	0.118	0.166	-0.211	0.086	0.010
x6	-0.006	0.000	0.094	1.046	-0.705	-0.575	0.058	-0.213	-0.224	0.088
x7	-0.030	0.094	0.000	1.008	-0.731	-0.219	0.097	-0.066	-0.012	-0.134
X10	1.267	1.046	1.008	0.000	-0.203	-0.115	1.346	0.845	0.416	0.790
X9	-0.441	-0.705	-0.731	-0.203	0.000	0.157	-0.134	0.031	-0.073	0.081
X8	0.118	-0.575	-0.219	-0.115	0.157	0.000	-0.568	-0.330	-0.538	0.039
X3	0.166	0.058	0.097	1.346	-0.134	-0.568	0.000	0.000	0.162	-0.381
X4	-0.211	-0.213	-0.066	0.845	0.031	-0.330	0.000	0.000	0.282	-0.031
X2	0.086	-0.224	-0.012	0.416	-0.073	-0.538	0.162	0.282	0.000	0.000
X1	0.010	0.088	-0.134	0.790	0.081	0.039	-0.381	-0.031	0.000	0.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

4.3. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian diajukan pada bab 2. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada tabel 4.7. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai *P* hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2,0 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai *P*. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan terbukti.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

4.3.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah keterkaitan organisasional internal akan secara positif berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *CR* pada keterkaitan organisasional internal dengan pemberdayaan karyawan adalah sebesar 5.859 dan nilai *P* sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk *CR* dan dibawah 0,05 untuk nilai *P*, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini terbukti.

4.3.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah keterkaitan karyawan dengan pelanggan akan berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *CR* keterkaitan karyawan dengan pelanggan dengan pemberdayaan karyawan adalah sebesar 3.061 dengan nilai *P* sebesar 0.002. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.0 untuk *CR* dan dibawah 0.05 untuk nilai *P*, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini terbukti.

4.3.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah keterkaitan organisasional internal akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *CR* hubungan antara keterkaitan organisasional internal

dengan komitmen organisasional adalah sebesar 2,615 dengan nilai P sebesar 0,009. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P , dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini terbukti.

4.3.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah keterkaitan karyawan dengan pelanggan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara keterkaitan karyawan dengan pelanggan dengan komitmen organisasional adalah sebesar 3.049 dengan nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P , dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini terbukti.

4.5.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasional adalah sebesar 3.049 dengan nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.0 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P , dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini terbukti.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan

Setelah pengolahan data dan analisis hasil dilakukan, selanjutnya akan ditarik kesimpulan yang didasarkan dari hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Secara lengkap kesimpulan yang diambil diuraikan sebagai berikut :

5.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterkaitan organisasional internal berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 1, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 1 terbukti. Pembuktian I didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis 1 ini, maka hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemauan karyawan untuk saling bantu membantu dalam aktivitas yang positif akan meningkatkan kemampuan karyawan tersebut untuk membuat keputusan secara mandiri. Hal ini mendukung pendapat Alfred Bandura (dalam Conger, 1989) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan dapat ditingkatkan dengan jalan memberi dorongan emosi yang positif dalam menghadapi stres atau dengan kata-kata persuasif yang positif. Dukungan tersebut salah satunya dapat berasal dari rekan kerja (Yoon dan Lim, 1999).

5.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterkaitan karyawan dengan pelanggan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Setelah

hipotesis 2 terbukti. Terbuktinya hipotesis 2 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis 2 ini, maka penelitian ini membuktikan bahwa rasa hormat dan penghargaan yang karyawan terima dari pelanggan akan meningkatkan kemampuan karyawan tersebut untuk membuat keputusan secara mandiri. Hal ini mendukung pendapat Corsun dan Enz (1999) yang menyatakan bahwa perlakuan yang diberikan konsumen sebagai tanggapan atas pelayanan karyawan akan mempengaruhi mental karyawan tersebut. Jika pelanggan memperlakukan karyawan dengan rasa hormat dan penghargaan, akan memacu karyawan tersebut untuk lebih mampu mengaktualisasikan dirinya.

5.1.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterkaitan organisasional internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 3, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 3 terbukti. Terbuktinya hipotesis 3 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis 3 ini, maka penelitian ini membuktikan bahwa kemauan karyawan untuk saling bantu membantu dalam aktivitas yang positif akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mendukung pendapat Corsun dan Enz (1999) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang ada di perusahaan dapat mempengaruhi perilaku karyawan atau pekerja ke arah positif atau negatif. Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly (1986) yang mengatakan internalisasi nilai-nilai dalam organisasi,

identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*) merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya komitmen organisasional.

5.1.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterkaitan karyawan dengan pelanggan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 4, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 4 terbukti. Terbuktinya hipotesis 4 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis 4 ini, maka penelitian ini membuktikan bahwa rasa hormat dan penghargaan yang karyawan terima dari pelanggan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Corsun dan Enz (1999) yang menyatakan bahwa nilai pelanggan akan membentuk fungsi organisasi lebih terarah. Dengan adanya dukungan dari konsumen maka akan memunculkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang berarti membuat fungsi organisasi lebih terarah dan efektif. Sebelumnya, O'Reilly (1986) memberikan simpulan yang sama yaitu tumbuhnya komitmen organisasional dipengaruhi oleh aspek-aspek seperti (1) keberadaan tempat kerja, (2) karakteristik pribadi dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan setting pekerjaan secara umum, misalnya keterkaitan karyawan dengan pelanggan.

5.1.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 5, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 5 terbukti. Terbuktinya hipotesis 5 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis 5 ini, maka penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan karyawan untuk membuat keputusan secara mandiri akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mendukung penelitian Garcia (1997) yang membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

5.2 Kesimpulan Perumusan Permasalahan

Secara keseluruhan hasil penelitian ini memberikan bukti bagaimana keterkaitan organisasional internal dan keterkaitan karyawan dengan pelanggan mampu meningkatkan pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional.

Pertanyaan 1 yang diajukan adalah bagaimana pengaruh keterkaitan organisasional internal terhadap pemberdayaan karyawan. Dengan melihat bahwa hipotesis 1 terbukti, maka perumusan permasalahan telah dijawab yaitu keterkaitan organisasional internal berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Sebuah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja yang saling bantu membantu akan mempengaruhi psikologi karyawan tersebut bahwa dirinya diperhatikan oleh rekan-rekan kerjanya. Hal ini akan memicu kemauan karyawan untuk lebih memacu (memberdayakan) dirinya.

Pertanyaan 2 yang diajukan adalah bagaimana pengaruh keterkaitan karyawan dengan pelanggan terhadap pemberdayaan karyawan. Dengan melihat bahwa hipotesis 2 terbukti, maka perumusan permasalahan telah dijawab yaitu keterkaitan karyawan dengan pelanggan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Pelanggan yang mau menghargai upaya karyawan dalam memberikan pelayanan akan menimbulkan tekad karyawan tersebut untuk melakukan berbagai upaya yang dapat membantu permasalahan pelanggan. Hal ini berarti menumbuhkan keinginan karyawan untuk lebih memberdayakan dirinya.

Pertanyaan 3 yang diajukan adalah bagaimana pengaruh keterkaitan organisasional internal terhadap komitmen organisasional. Dengan melihat bahwa hipotesis 3 terbukti, maka perumusan permasalahan telah dijawab yaitu keterkaitan organisasional internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dukungan yang diberikan oleh rekan kerja akan membuat suasana kerja yang nyaman yang menyebabkan keengganan karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Adanya kesetiaan karyawan ini terhadap organisasi akan menimbulkan komitmennya untuk memberikan kemampuan terbaiknya demi kelangsungan organisasi.

Pertanyaan 4 yang diajukan adalah bagaimana pengaruh keterkaitan karyawan dengan pelanggan terhadap komitmen organisasional. Dengan melihat bahwa hipotesis 4 terbukti, maka perumusan permasalahan telah dijawab yaitu keterkaitan karyawan dengan pelanggan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Karyawan yang berhasil membuat hubungannya dengan

pelanggan berlangsung dengan baik akan menumbuhkan tekad karyawan untuk membantu permasalahan pelanggan. Hal ini berarti karyawan tersebut menunjukkan komitmennya untuk memberikan kemampuan terbaiknya terhadap organisasi.

Pertanyaan 5 yang diajukan adalah bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Dengan melihat bahwa hipotesis 5 terbukti, maka perumusan permasalahan telah dijawab yaitu pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Karyawan yang merasa dirinya diberi kesempatan dan dukungan untuk lebih memberdayakan dirinya akan mempengaruhi mental karyawan tersebut untuk memberikan kemampuannya demi kesuksesan organisasi. Hal ini berarti karyawan itu mewujudkan komitmennya pada organisasi.

5.3 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterkaitan organisasional internal yang didefinisikan sebagai kemauan karyawan untuk saling membantu dalam aktivitas yang positif, mempunyai dua dimensi yaitu : *peer helping behavior* dan *support organization environment*. Penelitian ini membuktikan bahwa keterkaitan organisasional internal berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan dan juga komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh O'Reilly (1986),

Van Dyne *et.al.* (1994) dan Corsun dan Enz (1999) tentang pengaruh positif keterkaitan organisasional internal terhadap pemberdayaan karyawan serta komitmen organisasional.

2. Keterkaitan karyawan dengan pelanggan yang didefinisikan sebagai kedekatan keterkaitan antara karyawan dengan pelanggan, dimana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan akan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, mempunyai dua dimensi yaitu *supportive customer* dan *employee-customer value congruity*. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterkaitan karyawan dengan pelanggan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan dan juga komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh O' Reilly (1986) dan Corsun & Enz (1999) tentang pengaruh positif keterkaitan karyawan dengan pelanggan terhadap pemberdayaan karyawan serta komitmen organisasional.
3. Pemberdayaan karyawan yang didefinisikan sebagai tanggung jawab dan otoritas kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan sehingga mendorong terjadinya kondisi yang aktif dan berani berinisiatif, mempunyai tiga dimensi yaitu : *personal influence*, *meaningfulness* dan *self efficacy*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian yang

dilakukan oleh Gist (1987), Spreitzer (1995) serta Corsun dan Enz (1999) tentang pengaruh positif pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.

5.4 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka beberapa implikasi manajerial yang dapat diusulkan pada penelitian ini adalah :

1. Keterkaitan organisasional internal merupakan faktor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap pemberdayaan karyawan (0.52), oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap faktor-faktor yang ada pada keterkaitan organisasional internal. Faktor yang paling dominan dari keterkaitan organisasional internal adalah *support organization environment* (0.94) kemudian *peer helping behavior* (0.93). Oleh karena itu perusahaan perlu memprioritaskan keterkaitan organisasional internal dalam meningkatkan pemberdayaan karyawan. Untuk menciptakan hubungan organisasional internal yang baik, organisasi perlu menciptakan suasana kerja yang kondusif. Suasana kondusif dapat diciptakan dengan menekankan pada karyawan bahwa keberhasilan organisasi merupakan keberhasilan karyawan seluruhnya. Dengan adanya kondisi tersebut maka diharapkan agar terjadi interaksi antar para karyawan dimana karyawan satu dengan lainnya saling bantu demi suksesnya tugas perusahaan dan akhirnya meningkatkan kepuasan serta produktifitas karyawan.

2. Keterkaitan karyawan dengan pelanggan merupakan faktor kedua yang berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan (0.26). Faktor yang paling dominan dari keterkaitan karyawan dengan pelanggan adalah *supportive customer* (0.92) kemudian *employee-customer value congruity* (0.88). Untuk menciptakan hubungan karyawan dengan pelanggan yang baik, organisasi perlu menekankan pada karyawannya agar senantiasa membuat suasana hubungan yang santai tapi efektif, misalnya karyawan tidak menimbulkan kesan pada pelanggan yang menyebabkan pelanggan merasa segan untuk mengemukakan permasalahannya. Dengan adanya suasana yang santai maka pelanggan akan berani untuk mengemukakan kritik atau saran yang nantinya dapat bermanfaat bagi kesuksesan organisasi.
3. Pemberdayaan karyawan merupakan faktor pertama yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional (0.31). Faktor yang paling dominan dari pemberdayaan karyawan adalah *personal influence* (0.92), kemudian *meaningfulness* (0.83) dan yang terakhir *self efficacy* (0.74). Sedangkan faktor kedua yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional adalah keterkaitan organisasional internal (0.27) dan yang terakhir keterkaitan karyawan dengan pelanggan (0.21). Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengaktualisasikan dirinya karena akan membuat karyawan merasa lebih berarti dan berpengaruh dalam proses kerja maupun dalam pengambilan keputusan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis dan menjawab permasalahan yang diajukan, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini. Keterbatasan ini hendaknya dapat dijadikan catatan untuk pengembangan keilmuan maupun penelitian mendatang.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian di PT. Bank BPD Jateng. Dalam pemilihan responden hanya ditujukan kepada karyawan frontliner pada PT. Bank BPD Jateng saja. Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini belum mewakili gambaran secara umum topik penelitian dalam industri perbankan pada umumnya. Mungkin terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang mempengaruhi bila dilakukan penelitian dengan obyek yang berbeda.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu agar penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian dengan mengambil obyek penelitian yang berbeda atau dengan penambahan variabel-variabel lain yang mempengaruhi empowerment dan komitmen organisasional seperti budaya perusahaan, reward system, faktor demografi, dll. Dengan demikian diharapkan agar permasalahan mengenai pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional akan diketahui dengan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Al-Meer, Abdul Rahim, (1989), "Organizational Commitment : A Comparison of Westerns, Asians, and Saudis", **International Studies of Management and Organizations**, Vol 19, No.2
- Alpander, Guvenc G, "Relationship Between Commitment to hospital goals and job satisfaction : A Case Study of a Nursing Departement", **Health Care Management Review**, 15(4)
- Argyris, Chris, (1998), "Empowerment : The Emperors New Clothes", **Harvard Business Review**, May-June, Vol.76 ISS :3
- Bowen and Lawler, Spring (1992), "The Empower of Service Workers : What, Why, How and When, **Sloan Management Review**.
- Caudron, Shari (1995), "Create an Empowering Environment", **Personal Journal (PEJ)**, September, Vol.88 ISS :1
- Chebat, Jean-Charles and Kollias, Paul, (2000), "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", **Journal of Service Research**, vol 3, No.1
- Cheng, Eddie,W.L, (2001), "SEM Being More Effective Than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for ManagementDevelopment Research", **Journal of Management Development**, Vol.20, No.7
- Conger, Jay A (1989) "Leadership : The Art of Empowering Others", **Academy of Management Executive**, February.Vol.3 ISS.1

- Conger, J.A, and Kanungo, 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 Management Executive**, Vol.13 No.2
- Dover, Kyle (1999), "Avoiding Empowerment Traps", **Management Review**, January, Vol.88 ISS.1
- Ferdinand, Augusty, (2002), "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen" , **Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro**
- Ford, Robert C and Fottler, Myron D, (1995), "Empowerment : a Matter of Degree", **Academy of Management Executive**, Vol 9, No.3
- Garcia, John, (1997), "How's Your Organizational Commitment ? ", **Human Resources Focus**, April
- 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 Approach to Empowerment in Construction, Service and Manufacturing Industries," **International Journal of Project Management**, October, Vol.15 ISS.5

Hu, L, and P.M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure analysis : Conventional Criteria Versus New Alternative", **Structural Equation Modeling** 6(1) : 1-55

Iswanto, Yun (1999), "Kebebasan Berbicara : Upaya Pemberdayaan Karyawan Suatu Tinjauan Komunikasi Organisasi", **Usahawan**, Januari, No.01 Th XXVIII

Khan, Sharafat, (1997), "The Key to being a Leader Company : Empowerment, **Journal of Quality and Participation**, (January/ February)

Morrow, P.C, Mc.Elroy, J.C, and Blum, M, (1988), "Work Commitment Among Departement of Transportation Employees", **Review of Public Personel Administration**, vol.8, No.3

O'Reilly,C.M dan Chatman,J (1986), "Organizational Commitment an Phsycological Attachment", **Journal of Applied Phsycology**, 471-493

Parasuraman, et.al (1985), "A Conceptual Model of Servqual and its implications for future research," **Journal of Marketing**, No.49 (Fall)

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

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

Tim Perbankan Bank Indonesia Semarang, (2002), "Peranan Perbankan Dalam Perekonomian Indonesia", disampaikan pada Pelatihan Calon Pegawai Baru PT Bank BPD JATENG, Agustus 2002

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

Wilberforce, Turyaningsura, (2000), "Gaining a Competitive advantage Through Employee Empowerment ; Challenges and Strategies", **Gajahmada International Journal of Business**, Januari, vol 2, No.1

Yoon and Lim, (1999), "Organizational Support in The Workplace ; The Case of Korean Hospital Employees", **Human Relation**, Vol 52, No.7