

ANALISIS PENGARUH SUPPORT-BASED RELATIONSHIP
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA 5 BANK UMUM di KODYA SEMARANG)

Mudji Rahardjo
Fuad Mas'ud
Sri Handayani, S

ABSTRAK

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

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh dan support-based relationships terhadap empowerment di bidang industri perbankan. Sample yang diambil dari 5 bank-bank umum di Kodya Semarang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini secara kuantitatif dengan analisis regresi berganda sedangkan secara kualitatif dengan tabulasi data. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah kesuksesan pemberdayaan dipengaruhi oleh lingkungan kerja dimana karyawan bekerja serta dukungan dari konsumen. Bagi perusahaan berkala global, empowerment dituntut untuk memberdayakan karyawan agar memiliki tanggungjawab dan kemampuan/terampilannya kerja yang lebih besar. Empowerment bukan hanya sekedar "memberdayakan" seorang tetapi juga merupakan sebuah proses untuk membebaskan seseorang dari struktur yang "lingkungan" yang kaku.

Keywords: support-based; employee-customer; empowerment

PENDAHULUAN

Kondisi persaingan bisnis perbankan nasional yang ketat saat ini menuntut perusahaan untuk berusaha memenuhi harapan konsumen dengan memberikan kepuasan pada nasabah. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis perbankan, perusahaan secara efektif dan efisien melakukan re-evaluasi dan re-orientasi kepada kebutuhan nasabah sehingga perlu dilakukan pemberdayaan karyawan. Beberapa nasabah yang sering dijumpai pada industri perbankan dari segi pelayanan yang ada dirasakan masih relatif lemah baik dalam hal kecepatan, ketepatan, keakuratan dan kepatuhan terhadap kebijakan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, mahnya pelayanan ini terutama pada service encounter antar nasabah dan unit pelayanannya

(teller dan customer service group) yang menimbulkan perbedaan persepsi. Perbedaan persepsi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara perusahaan dengan pelanggan melalui pelayanan yang diberikannya (Perasuraman et.al., 1985)

Untuk itu dalam bisnis perbankan pun harus memperhatikan kondisi lingkungan kerjanya sehingga dapat memerikan peningkatan terhadap upaya pemberdayaan. Dari beberapa kondisi yang ada semakin 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 ini dapat terlihat dari efektifitas manajerial dan inovasi karyawan. Menurut Bowen dan Lowler (1992), hubungan antara manajer dengan karyawan berubah dalam industri jasa dan direfleksikan pada dampak dan hubungan antara pelayanan karyawan dan konsumen. Pokok-pokok yang mendasarinya secara spesifik dalam pemberdayaan karyawan untuk menyediakan pelayanan kualitas konsumen yang lebih tinggi (Corsun dan Enz, 1999). Roger et.al. (1996) mengatakan bahwa dengan mendorong kualitas pelayanan internal akan menghasilkan nilai jasa yang tinggi yang dihasilkan dalam kepuasan konsumen sehingga tercipta loyalitas konsumen yang akan menghasilkan dalam keuntungan. Jika karyawan (konsumen internal) merasa diberdayakan maka melalui kemampuan pelayanannya (service capability) akan menghasilkan kepuasan terhadap konsumen eksternal. Kemitraan baru antara manajemen, konsumen dan karyawan berdasarkan kejujuran, kepercayaan, perhatian, dukungan, dan kehormatan sebagai upaya pemberdayaan karyawan (Corsun dan Enz, 1999).

Pada tulisan ini, menyajikan hasil studi

mengenai pengaruh support-based relationships terhadap pemberdayaan karyawan (empowerment) pada bank-bank umum di Kota Semarang. Hubungan yang mendukung (support-based relationships) termasuk hubungan organisasional internal dengan rekan kerja dan manajemen (internal organizational relationships), dan hubungan konsumen (employee-customer relationships). Hubungan yang mendukung dalam suatu lingkungan organisasi serta dengan konsumen dikatakan memberikan pengaruh secara positif pada pemberdayaan karyawan.

TELAAH PUSTAKA

Pemberdayaan berangkat dari pertanyaan "apa yang dapat dicapai" (what can be) dengan memberikan keleluasan kepada karyawan untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka (Mulyadi & Setyawan, Juni 1999). Menurut Carlzon dalam Miwaldani (1999) menggambarkan bahwa empowerment bukan hanya sekedar "memberdayakan" seseorang dari struktur lingkungan" yang kaku. Pemberdayaan dapat diwujudkan dengan teknik partisipasi manajemen MBO, kualitas lingkungan dan goal setting dari kemampuan karyawan untuk memberikan kekuasaan atau pendelegasian wewenang (Conger dan Kanungo, 1988). Apabila perusahaan ingin melaksanakan pemberdayaan terhadap SDM-nya, maka perlu perubahan dalam kontak psikologis antara manajemen dan karyawan sebab diperlukan adanya perilaku dan harapan-harapan baru.

Menurut Khan (1997), pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang berjalan yang mendorong mutual trust antara karyawan dan majikan. Untuk 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 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.

Zemke dan Schaaf dalam Bowen dan Lowler (1992) menyatakan bahwa karyawan dilakukan dengan maksud "menggantikan frontline yang gagal" dengan mendorong harapan dan penghargaan karyawan untuk berinisiatif pada latihan dan imajinasi. Pemberdayaan yang terprogram memberikan manajemen berupa keuntungan, diantaranya pengurangan konflik, kekuasaan dan kontrol manajemen yang lebih besar. Menurut Hammuda dan Dulaimi (Oktober, 1997) pemberdayaan dapat diterapkan pada industri jasa, manufaktur dan konstruksi yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, kepuasan dan kreativitas dari karyawan. Sedangkan untuk top manajemen untuk mempertinggi potensial kerjanya untuk meningkatkan daya saing, efisiensi dan produktivitas. Untuk industri jasa pemberdayaan dilihat dari performa tugas atau kerjanya dalam mencapai suatu solusi. Kepentingan yang luas dalam pemberdayaan karyawan semakin penting di saat persaingan global dan perubahan membutuhkan inisiatif dan inovasi karyawan (Drucker, 1980 dalam Spreitzer, 1985).

Menurut Corsun dan Enz (1999), empowerment (EMPW) ini diukur melalui dimensi-dimensi yaitu :

a. Personal Influence/ Pengaruh pribadi (PI) 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 pekerjaan (Spreitzer, 1995).

b. Self Efficacy / Keefektifan Diri (SE) adalah sejauh mana karyawan mempunyai keyakinan pada dirinya untuk melaksanakan kerja secara tuntas (Corsun dan Enz (1999) melalui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya (gist, 1987). Penilaian ini mencakup persepsi karyawan bahwa ketrampilan diperlukan untuk keberhasilan dalam kerja dan menuju kesuksesannya.

c. Meaningfulness/ Makna Kerja (ME) 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).

Dalam pemberdayaan karyawan perlu adanya lingkungan kerja yang membentuk sikap dan perilaku para pekerja atau karyawan ke arah positif ataupun negatif (Katz dan Khan, 1978), Dalam kehidupan para karyawan sehari-hari adalah menjalin hubungan dengan konsumen, organisasi dan rekan kerjanya. Hubungan ini menciptakan ralitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan para karyawan . Lingkungan kerja yang menimbulkan hubungan berdasarkan dukungan didefinisikan sebagai hubungan berdasarkan dukungan didefinisikan sebagai hubungan yang dicirikan

dengan tolong menolong, partisipasi, kepercayaan dan atau keterlibatan yang memiliki pengaruh pada pemberdayaan karyawan (Corsun dan Enz, 1999). Setiap orang menghargai "rasa kebersamaan" Scheinder, Gunnarson dan Niles-Jolly, 1994 dalam Corsun Enz, 1999) dan kerjasama dengan rekan kerja (Locke, Swelchweiger dan Latham, 1986 dalam Corsun dan Enz, 1999).

Dalam menjalankan pekerjaab para karyawan mencari komitmen mutual (saling menguntungkan) dalam bentuk hubungan yang hanya untuk kepentingan ekonomi semata Karyawan membuat komitmen pada perusahaan dengan dua cara yang berbeda yaitu secara eksternal dan internal (Argyris, 199). Karyawan yang berkomitmen secara eksternal sama dengan empowered employee sedangkan karyawan yang berkomitmen secara eksternal disamakan dengan disempowered employee. Tingginya tingkat partisipasi konsumen dalam produksi jasa, sifat hubungan antara karyawan dan konsumen, tampaknya karyawan akan lebih diberdayakan. Jika ketidakterikatan dengan yang lainnya menyebabkan kesendirian, ketidakberdayaan dan depresi, terlalu berlebihan untuk menganggap bahwa hubungan yang mendukung dan berkaitan dapat menghasilkan pemberdayaan karyawan. Adanya keterlibatan karyawan dalam organisasi sangat dipegaruhi oleh dukungan baik dalam skala social maupun dalam organisasi itu sendiri baik dari atasan maupun dari rekan sekerjanya.

Hubungan organisasional internal atau Internal Organizational Relationships (IOR) ini menurut corsun dan Enz (1999) dimaksudkan sebagai dukungan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan sehingga tercipta suatu kemauan dari karyawan untuk saling membantu dalam setiap aktivitas kerjanya didalam perusahaan. Dukungan antar rekan sekerja memberikan pengaruh yang positif terhadap hasil kerja karyawan dalam jangka

panjang dan membentuk suatu ikatan social (Yoon dan Lim, 1999). Pada hubungan organisasional internal terdapat dua indicator yang perlu diperhatikan dalam pemberdayaan karyawan (Corsun dan Enz, 1999) yaitu :

a. Peer Helping Behavior (PHB) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan diluar tuntutan kerjanya yang menguntungkan peer target dari perilaku organisasi sehingga menjadi tolak ukur untuk pendukung yang lain (Corsun dan Enz, 1999). Perilaku saling membantu sate sama lain dapat diwujudkan melalui dukungan dan kesempatan yang ada serta didasarkan pada komitmen untuk kesejahteraan kedua belah pihak (Van Dyne et.al.1994). 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 social dan perilaku individu. " Hubungan yang disepakati didasarkan pada komitmen untuk kesejahteraan kedua belah pihak untuk saling bertukar dan juga berdasarkan nilai " (Van Dyne, Graham dan Dienesch, 1994).

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

Bila perusahaan berupaya untuk memperdayakan karyawan dan hanya dapat melakukan satu hal, manajemen menjembatani penciptaan suatu lingkungan dimana pekerja didorong untuk membantu pekrja lainnya dan mengambil tindakan diluar batas peran

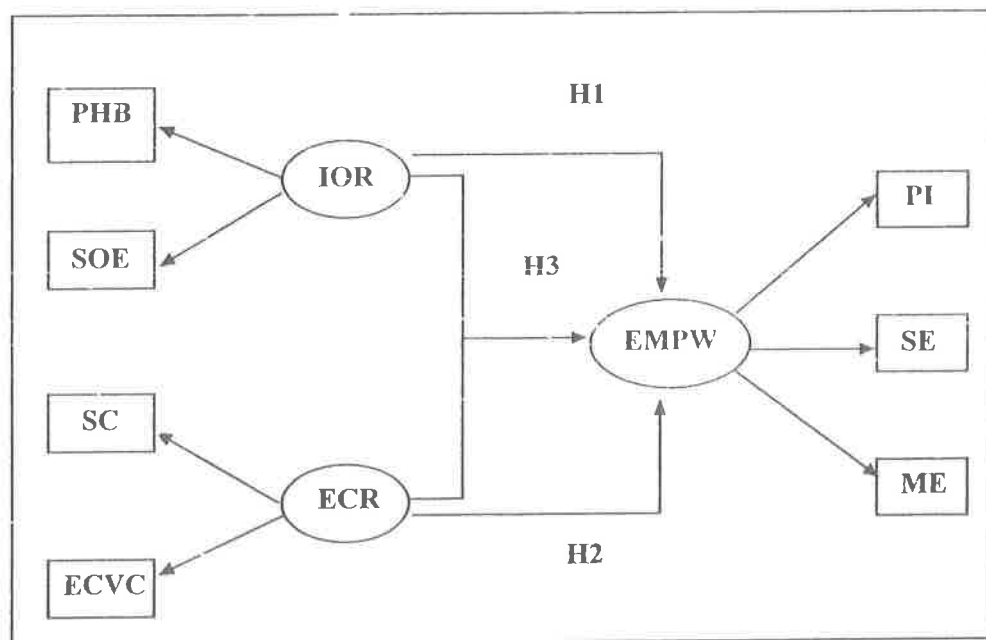
organisasional yang ditentukan. Hubungan antara karyawan jasa dengan konsumen secara psikologis dialami dalam penciptaan lingkungan kerja yang harmoni. Menurut Corsun dan Enz (1999) hubungan antara karyawan dengan konsumen dimaksudkan sebagai sejauh mana hubungan antara keduanya, dimana karyawan dalam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

Menurut Corsun dan Enz (1999), Employee Customer Relationships terdapat dua indikator yang diperhatikan dalam pemberdayaan

karyawan :

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

b. Employee – Customer Value Congruity (ECVC) merupakan persepsi dukungan dari konsumen akan lebih mungkin bila kesesuaian nilai atau kesamaan keyakinan ada diantara konsumen dan karyawan jasa berkenaan dengan bagaimana operasi seharusnya dilaksanakan. Kesesuaian nilai dengan konsumen untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa percaya diri (Corsun dan Enz, 1999).



Gambar 1 . Kerangka Pemikiran Teoritis

HIPOTESIS

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

Hipotesis 1 : Hubungan organisasional internal akan secara positif berpengaruh pemberdayaan karyawan.

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

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

Hubungan tempat kerja yang mendukung

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

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

METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini mengambil obyek penelitian pada bank umum dikodja Semarang. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan purposive sampling dimana sample diambil berdasarkan suatu criteria dan pertimbangan tertentu yaitu bank-bank umum di kodia Semarang dan respondernya khusus untu karyawan frontline (teller dan customer service). Dalam penelitian ini, pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan lima skala likert (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = undecided, 4 = setuju, 5 = sangat setuju) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya dan jumlah responden yang diambil sebagai sample adalah 205 responden (141 teller dan 64 customer service). Alat analisis dalam penelitian ini secara kuantitatif menggunakan analisis regresi linier berganda serta dilakukan pengujian hipotesis (Uji t dan Uji F) dengan $df = 5\%$ (one tail) dan pengujian asumsi klasik (multikolinearitas), heteroskedastisitas, dan autokorelasi) sedangkan analisis kualitatif menggunakan tabulasi data dan dijelaskan secara deskriptif saja.

ANALISIS dan BAHASAN

Uji Validitas dan reliabilitas

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

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat

> r table product moment 0.41 (Arsyad, 1994) berarti indicator dari variable yang diuji adalah valid. Dan suatu indicator variable dikatakan reliable jika koefisien alpha yang dimiliki lebih besar dari 0.6 (Dorongan, 1987)

Analisis Kualitatif

1. Variabel XI (internal Organizational Relationships)

Dukungan dari rekan kerja (peer helping behavior) dan lingkungan organisasi (support organizational environment) akan berpengaruh terhadap pemberdayaan (empowerment) secara keseluruhan melalui dimensi personal influence, self-efficacy dan

Tabel 1. Nilai Koefisien Alpha

Dimensi	Koefisien Alpha
<i>Personal Influence (PI)</i>	0.6377
<i>Self Efficacy (SE)</i>	0.6913
<i>Meaningfulness (ME)</i>	0.6491
<i>Peer Helping Behavior (PHB)</i>	0.6949
<i>Support Organization Environment (SOE)</i>	0.6122
<i>Supportive Costumer (SC)</i>	0.6319
<i>Employee-Customer Value Congruity (ECVC)</i>	0.6838

Sumber : Data yang diolah (2001)

ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliable apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS Corrected Item-Total Correlation

meaningfulness. Dengan lingkungan berdasarkan organisasi internal yang harmonis dan didasarkan pada kepercayaan, perhatian serta dukungan akan mendorong keberhasilan proses pemberdayaan karyawan yang merupakan langkah awal untuk mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada pada organisasi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel 2. Hubungan antara Empowerment (Y) dengan Internal Organizational Relationships (X₁)

<i>Empowerment</i>	<i>Internal Organizational Relationships</i>		TOTAL
	Tidak Mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	27 (62,8 %)	20 (12,4 %)	47
Berpengaruh	16 (37,2 %)	142 (87,6 %)	158
TOTAL	43	162	205

Sumber : Data Primer yang diolah, 2001

Berdasarkan table 2. diatas terlihat bahwa karyawan yang mendukung internal organizational relationships tetapi tidak berpengaruh terhadap empowerment mereka sebesar 20 orang (12.4 %) dan karyawan yang mendukung internal organizational relationships sekaligus berpengaruh terhadap empowerment 142 orang (87.6%).

Pemberdayaan karyawan dianggap penting pada sebuah lingkungan yang kompetitif di mana organisasi harus lebih cepat , lebih ramping , memberikan layanan yang baik, lebih efisien dan yang terpenting lebih menguntungkan dengan tenaga kerja yang lebih proaktif. Pemberdayaan sebagai keadaan psikologis ada sebagai hasil faktor-faktor diluar perubahan structural atau perancangan kembali suatu proses kerja . perusahaan jasa seperti perbankan harus berusaha meningkatkan kesempatan sukses dalam upaya pemberdayaan karyawan secara structural,

hubungan yang mendukung dan membantu harus dikembangkan. Manajemen sebaiknya menunjukkan perilaku yang mendukung dan membantu. Karena nilai yang ada harus dipelihara untuk meningkatkan kualitas kerja.

2. Variabel X2 (Employee-Customer Relationships)

Dukungan konsumen (supportive customer) dan kesesuaian nilai karyawan-konsumen (employee-customer value congruity) adalah dua toalh ukur yang digunakan untuk memperoleh hubungan karyawan dengan konsumen. Kemitraan baru antara manajemen, konsumen, dan karyawan berdasarkan kejujuran, kepercayaan, perhatian, dukungan, dan kehormatan atau penghargaan merupakan suatu proses pemberdayaan. Karyawan cenderung memilih perusahaan yang dijalankan sedemikian rupa sehingga mereka dapat dengan mudah dan efektif melakukan pekerjaanya.

Tabel 2. Hubungan antara Empowerment (Y) dengan Employee-Customer Relationships (X₂)

Empowerment	Employee-Customer Relationships		TOTAL
	Tidak Mendukung	Mendukung	
Tidak Berpengaruh	27 (81,7 %)	16 (9,2 %)	43
Berpengaruh	4 (12,9 %)	158 (90,8 %)	162
TOTAL	31	174	205

Sumber : Data Primer yang diolah, 2001

Berdasarkan table 3. di atas terlihat bahwa karyawan yang mendukung employee-customer relationships tetapi tidak berpengaruh terhadap empowerment mereka sebesar 16 orang (9%) dan karyawan yang mendukung employee customer relationships sekaligus berpengaruh terhadap empowerment sebesar 158 orang (0.8%0.

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

Secara kualitatif dapat dinyatakan bahwa dukungan dari rekan kerja (peer helping behavioe) dan dukungan lingkungan organisasi

(support organizational environment) akan berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan (empowerment) secara keseluruhan melalui dimensi personal influence, self-efficacy dan meaningfulness. dengan lingkungan organisasi internal yang harmonis dan didasarkan pada kepercayaan, perhatian serta dukungan akan mendorong keberhasilan proses pemberdayaan karyawan yang merupakan langkah awal untuk mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada pada organisasi demi tercapainya tujuan perusahaan. Pemberdayaan karyawan dianggap penting pada sebuah lingkungan yang kompetitif di mana organisasi harus lebih cepat mengunggulkan dengan tenaga kerja yang lebih proaktif.

Dalam pekerjaan jasa yang lebih kompleks dan professional seperti jasa keuangan, atau asuransi, kesesuaian nilai antar karyawan dengan konsumen (employee-customer value congruity) mungkin akan terjadi dan diberdayakan untuk itu perlu menjaga hubungan antara konsumen dengan karyawan (supportive customer) agar tercipta suatu kepuasan konsumen yang akhirnya membawa pada suatu loyalitas. Keberhasilan suatu pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen dengan kompetensi yang memadai serta lingkungan yang mendukung baik secara internal maupun eksternal.

Analisis kuantitatif

Berdasarkan hasil penelitian didapat persamaan regresi sebagai berikut $Y = 0.729 + 0.3 X1 + 0.529 X2$. Dari persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara internal organizational relationships (X1) dan employee-customer relationships (X2) terhadap empowerment (Y). Berdasarkan pengujian hipotesis baik secara parsial (uji t) maupun simultan (uji F) diketahui bahwa variable independen memberikan pengaruh yang positif dan searah terhadap variable independen. Dari pengujian asumsi klasik, penelitian ini dapat disimpulkan telah memenuhi syarat ekonometrika untuk analisis regresi. Untuk mengetahui seberapa besar kekuatan pengaruh variable independen terhadap variable dependen dapat dijelaskan melalui koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 47.2% ini berarti variasi variable dependen dapat dijelaskan oleh variable independen secara simultan sebesar 47.2% sedangkan sisanya 52.8% dijelaskan oleh variable lain diluar model penelitian. Variabel-variabel lain tersebut dimungkinkan adalah budaya kerja, demografi, reward system dan lain-lain.

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

KESIMPULAN

Disimpulkan bahwa Empowerment akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk merespon secara bebas dan mandiri. Dengan hasil yang diperoleh pada penelitian ini, keberhasilan suatu proses pemberdayaan dapat ditingkatkan bila hubungan antar pekerja dengan konsumen merupakan suatu bangunan yang saling mendukung dalam suatu komunitas. Meskipun teori ini diterapkan di Amerika tetapi perlu diketahui bahwa pemberdayaan karyawan sudah mulai banyak diterapkan di Indonesia tetapi tidak secara formal dan hasil yang didapat dari penelitian ini tidak jauh berbeda dengan penelitian terdahulu.

Ini merupakan suatu indikasi bahwa teori mengenai Empowerment dapat diterapkan di Indonesia khususnya untuk industri perbankan. Kontribusi yang dapat diberikan dalam penelitian ini terhadap penelitian terdahulu adalah dengan budaya kerja, factor demografi, jumlah sample dan kuesioner yang berbeda ternyata teori mengenai empowerment ini berlaku secara umum dan terbukti memiliki pengaruh yang positif dan searah terhadap support-based relationships.

IMPLIKASI

1. Empowerment dapat dilakukan secara benar maka akan memiliki kompetensi melalui pengembangan KSA (Knowledge, skills, attitude) sehingga dapat beradaptasi dan memanfaatkan teknologi bagi kepentingan biaya. Dengan pemberdayaan tenaga kerja diharapkan dapat melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan atasan / pimpinan secara baik. Oleh karena itu, karyawan perlu mendapatkan pembekalan KSA sesuai dengan posisi kerja dan tanggung jawab yang diberikan atasan.
2. Pemberdayaan merupakan salah satu elemen dari suatu organisasi belajar (learning organization) yang mencakup kapasitas dan

power. Pemberdayaan diarahkan sedekat mungkin pada interaksi dengan pelanggan atau klien. Pembelajaran menjadi unsur penting dari pemberdayaan, dapat dipahami melalui pendekatan pelatihan dan pengembangan sehingga karyawan bisa mengalami perubahan dalam dirinya.

3. Empowerment dalam penerapannya memerlukan pendekatan dari pihak manajemen atau pimpinan untuk rela memberi tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada para karyawan disertai "kepercayaan" maupun dari pihak karyawan guna menjalankan tugasnya yang dipercayakan. Pada dasarnya penekanan pemberdayaan lebih pada trust and open communication oleh karena itu empowerment diterapkan tidak hanya melalui pelatihan dan pengembangan tetapi juga melalui jalur manajemen agar tercipta inisiatif dan optimalisasi sumber daya.

KETERBATASAN PENELITIAN

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

a. Pemberdayaan diukur dengan menggunakan skala item oleh Spreitzer (1992) dan dimodifikasi untuk lingkungan jasa oleh Fulford & Enz (1999) dengan skala likert 1-7 sedangkan dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1-5.

b. Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian Corsun dan Enz (1999) dengan responden pada para pekerja jasa yang secara umum berpartisipasi dalam program eksekutif di universitas North-Eastern dan Spreitzer (1995) dengan responden yaitu para manajer dari semua divisi dan nonmanajer. Sedangkan pada penelitian ini hanya mengambil sample untuk karyawan frontlinier saja (teller dan customer service). Dalam pemilihan responden pada penelitian ini hanya ditujukan kepada karyawan frontlinier pada Bank-Bank umum saja tidak dipisahkan

antara bank devisa dan non devisa atau bank swasta dengan bank pemerintah, mungkin penelitian ini kurang sempurna karena responden ini belum mewakili gambaran secara umum pemberdayaan karyawan pada industri perbankan di kota Semarang

PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Pengendalian manajemen dalam era pemberdayaan ini harus memiliki pandangan yang seimbang (balancing) antara jangka pendek dan jangka panjang, struktur yang ketat (rigid) dan fleksibilitas dan pemberdayaan serta formal dan informal. Pandangan yang seimbang ini pada akhirnya akan memberi dukungan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam era informasi dan persaingan ketat.

Adapun implikasi untuk penelitian yang akan datang yaitu:

1. Bagi peneliti yang akan datang dapat mempengaruhi empowerment untuk dianalisis seperti budaya kerja atau perusahaan, factor demografi, rewards system, dll. Dengan program budaya kerja akan terjadi peningkatan kualitas pada sumber daya manusia proses kerja dan hasil kinerja (performance). Dengan budaya kerja yang berbeda akan memberikan hasil pemberdayaan yang berbeda pula yang tercermin melalui kinerjanya. Selain itu perlu diberikan system penghargaan kepada karyawan sehingga di dalam bekerja lebih termotivasi serta merasa mendapat pengakuan dari perusahaan terhadap hasil kerjanya.

2. Selain itu peneliti dapat diteruskan dengan melihat dampaknya terhadap output dari empowerment seperti better quality, customer loyalty, innovation, creativity, self efficiency, job satisfaction dan less stress. Pada dasarnya proses dari pemberdayaan membawa dampak positif terhadap kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi lebih baik, konsumen menjadi loyal terhadap perusahaan karena mereka puas terhadap pelayanan yang

diberikan.

3. Pengambilan sampelnya dapat mengambil bank swasta dan bank pemerintah sehingga didalam pengukurannya membedakan empowerment diantara kedua bank tersebut. Sedangkan alat analisis yang digunakan Uji Chi Square untuk membedakan dua sampel dalam

penelitian. Selain itu juga dapat diambil sampel pada industri manufature ataupun sektor non publik karena yang pasti hasil yang didapatkan akan berbeda dan tentunya alat analisis yang berbeda pula seperti Path Analysis ataupun AMOS 4.0

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Lincoln, (1994), **Peramalan Bisnis**, Yogyakarta : BPFE
- Argyris, Chris, (1998), " Empowerment: The Emporors New Clothes", **Harvard Business Review (HBR)**, May-June, Vol. 76ISS:3
- Bowen dan Lawler, Spring (1992), " The Empower of Service Workers: What, Why, How and When, **Sloan Manajement Review**
- Conger, J. A., dan Kanugo, R. N., (1998), " The Powerment 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
- Dongoran, Johnson, (1987). **Pengukuran dan Perskalaan**, Salatiga: UKSW
- Gist, M.E., (1987), " Self Efficacy : Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", **Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 3
- Hallowell et.al., Roger (1996), Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Lingkages an Implication for Management ", **Human Resources Planning**, Vol 19 ISS.2
- Hammuda, Ikhsan; Dulaimi, Mohammed F. (1997) " The Theory and Application of Empowerment in Construction, A Comparative Study of Different Approaches to Empowerment in Construction, Service and Manufacturing Industries", **International Journal of Project Management**, October, Vol.15 ISS.5
- Mildawani, MM. Tri Susetyaning (1999), Empowerment dan Penerapannya pada individu", **Majalah Ilmiah Humaniora PRANATA**, Th X No. 1.
- Parasuraman, et.al, (1985), " A Conceptual Model Of Servqual and It's Implication's for Futur Reserarch ", **Journal Of Marketing**, No. 49 (Fall)

- Setyawan, Johny; dan Mulyadi, (1999) **Sistim 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 Manajement Journal**, Vol 38, No. 5
- Van Dyne, L, Graham J. W., dan Diennesch, R.M, (1994) "Organizational Citizenship Behavior; Construct Redefination, Measurement, and Validition", **Academy of Manajement Journal**, Vol. 37, N. 4
- Wilberforce, Turyasingura, (2000), 'Gaining a Competitive Advantage Through Employee Empowerment; Challanges and Strategis', **Gajahmada international Journal of Business**, Januari, Voi. 2 No. 1
- Yoon dan Lim, (1999), 'Organizational Support in The Workplace; The Case of Korean Hospital Employees', **Human Relation**, Vol. 52 No. 07