

**PENGARUH DIMENSI - DIMENSI *EMPOWERMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT DJINAWI GRESIK**

Heri Kusairi

Universitas Bhayangkara Surabaya
email korespondensi : heri.kusairi@ymail.com

ABSTRACT

The development of business circumstances that always changes, leads companies to have competitive advantages in efficiency and effectivity. PT. Djinawi is a self-focused contractor company in optimizing its human resources assets by adapting the empowerment to be successful in market competition. Such adapting of empowerment is viewed from four psychological empowerment dimensions that had been introduced by Spreitzer. Those four dimensions are meaning, competence, self-determination, and impact. If all of these four dimensions, e.g., meaning, competence, self-determination, and impact is felt by employees, then the empowerment process will go through in good condition. This research used a holistic single case study, by using the technique of data collection by interview, direct-observation, and internal data of company. For the needs of mapping, a pra-case study had been carried out. From this research, it revealed that the adapting of empowerment can go through well, which viewed from the four dimensions, e.g, meaning, competence, self-determination, and impact that has been felt by employees. In line with it, from the triangulation may be obtained that the respondents also expressed some obstacles in project staff level. It can be concluded that if all of four dimensios, e.g, meaning, competence, self-determination, and impact could be felt by employees, then empowerment can go through well as well as make a company success in face against a tight of market competition.

Keyword : Meaning Competence Self Determination Impact

PENDAHULUAN

Semakin ketatnya persaingan bisnis yang disertai kewajiban untuk membuat perusahaan yang lebih efektif dan efisien agar dapat memiliki keunggulan bersaing, menuntut perusahaan lebih jeli dan peka dalam melihat peluang dan perubahan lingkungan dengan memanfaatkan secara optimal aset-aset perusahaan yang dimiliki. Dari aset-aset yang dimiliki perusahaan, manusia adalah aset yang terpenting untuk dapat memiliki keunggulan bersaing. Hal ini juga diperkuat dengan pendapat oleh Kotelnikov (2006),” *People as your important asset. Your technologies, products and structures can be copied by competitors.*

People are your firm's repository of knowledge and they are central to your company's competitive advantage."

Untuk menunjang kesuksesan suatu perusahaan dalam memiliki keunggulan bersaing tersebut, manusia dalam hal ini karyawan, sebagai aset terpenting dari perusahaan perlu diberikan inisiatif lebih luas untuk bersikap, bertanggungjawab dan berani mengambil keputusan tepat untuk mencapai tujuan perusahaan melalui konsep *empowerment*. Seperti yang diungkapkan oleh Honold (1997,p.202), "*to be successful, each organization must create and define it [empowerment] for itself.*"

Dengan adanya kondisi *empowerment* yang dapat dilihat dari keempat dimensi yaitu *meaning, competence, self-determination, impact* maka kepuasan kerja akan tercipta yang kemudian berdampak pada kinerja perusahaan. Dalam bidang properti pengambilan keputusan pengerjaan suatu proyek mempertimbangkan dari kebenaran informasi, kepastian cara pembayaran dan margin keuntungan yang sesuai dengan tingkat kesulitan proyek. Keahlian dan kemampuan karyawan dalam bernegosiasi, perencanaan, jeli melihat peluang dan pengambilan keputusan dalam proses proyek dari awal sampai akhir tersebut senantiasa diperlukan untuk *me-counter* perubahan dan pengaruh lingkungan yang pasti terjadi dalam proses pengerjaan proyek tersebut. Keberhasilan suatu pekerjaan proyek dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang mendasarkan dari terselesaikannya suatu proyek yang sesuai atau lebih cepat dari jadwal dan kesesuaian spesifikasi detail proyek yang disepakati dengan *owner project*.

METODE PENELITIAN

Rumusan masalah peneliti akan menjelaskan mengenai metode dalam implikasi *empowerment* sebagai suatu penerapan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dalam output yang dihasilkan yang akan digunakan dalam perusahaan PT. Djinawi Gresik akan menggunakan metode kualitatif, dalam hal ini serta menjelaskan secara singkat metode *Case Study*.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variable adalah segala suatu yang menjadikan obyek pengamatan dalam penelitian yang berdasarkan sifat-sifat atau hal-hal yang didefinisikan dan diamati dari definisi tersebut akan dapat memberikan suatu pengertian mengenai variabel-variabel yang diteliti dengan cara pengukurannya.

Sesuai dengan judul yang dipilih maka untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan variable yang terkait dalam pembahasan masalah sebagai berikut:

1. *Meaning* : berarti kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dan keyakinan, nilai-nilai dan perilaku seseorang.
2. *Competence* : kompetensi mengacu pada *self efficacy* khusus untuk pekerjaan seseorang, atau kepercayaan dalam kemampuan seseorang untuk melakukan aktivitas kerja dengan ketrampilan.
3. *Self-determination* : penentuan nasib sendiri adalah rasa pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan seseorang itu mencerminkan rasa otonomi atas inisiasi dan kelanjutan dari perilaku kerja dan proses.

4. *Impact* : dampak adalah sejauh mana yang bisa mempengaruhi, hasil administrasi strategis di tempat kerja.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Studi Lapangan
 - a. Wawancara
Yaitu mengadakan wawancara langsung dengan manajer, asisten dan pegawai di bagian akuntansi untuk memperoleh informasi tentang masalah yang terkait.
 - b. Observasi
Yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan terhadap prosedur yang ditetapkan perusahaan dan melakukan pemeriksaan atas catatan akuntansi. Data hasil observasi ini berupa gambaran mengenai proses produksi.
2. Dokumentasi
Yaitu teknik pengumpulan data untuk mencatat data-data dari dokumen pada bagian akuntansi yang ada kaitannya dengan permasalahan dalam penulisan skripsi.
3. Questioner
Yaitu teknik pengumpulan dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden. Untuk dapat menggunakan teknik ini disyaratkan responden harus memiliki tingkat pendidikan yang memadai.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

1. Analisis kuantitatif
Yaitu teknik pengolahan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan menggunakan perhitungan sesuai dengan permasalahan yang dibahas berfungsi sebagai pendukung atas analisis data dalam rangka pemecahan masalah.
2. Analisis kualitatif
Yaitu teknik pengolahan data dengan menggunakan kata-kata atau kalimat dengan dasar teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dan berfungsi sebagai penjelasan atas analisis tersebut. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data ini:
 - a. Mengumpulkan data tentang kondisi operasional khususnya pada departemen produksi.
 - b. Menilai operasional pada departemen produksi.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian *pra case-study* dengan responden *site manager* terungkap bahwa Semua *site manager* merasakan hal yang positif dengan dimensi meaning. mereka memberikan apresiasi jawaban yang tinggi yang menunjukkan adanya keselarasan nilai-nilai perusahaan terhadap nilai-nilai diri.

Dari hasil penelitian *case study* terungkap bahwa sebagian besar *site manager* memberikan pendapat yang beragam terhadap dimensi. Pendapat yang perlu diperhatikan adalah pada responden yang menjawab ya atau sesuai namun memberikan penjelasan bahwa responden tersebut merasakan adanya praktek ABS (Asal Bapak Senang). Hal ini bisa menjadi hambatan dalam penerapan *empowerment*, dimana akan mengganggu proses interaksi antar anggota dalam perusahaan.

Project Staff

Dari hasil penelitian *pra case-study* dengan responden *project staff*, sebagian besar responden memberikan tanggapan positif bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam tujuan perusahaan sudah sesuai dengan standar responden. Selanjutnya dalam hasil penelitian *case study*, beragam pendapat dikemukakan para responden. Namun sebagian besar responden, sebesar 83,34%, merasakan kesesuaian antara sistem kerja, visi dan misi perusahaan. Sebanyak 16,67% responden menyatakan tidak sesuai. Opini responden yang merasakan stress kerja adalah karena ketidakcocokan system kerja. Kemudian terdapat responden memberikan opini yang kurang sesuai. Juga terdapat responden yang memberikan opini tidak cocok dikarenakan pimpinan (direktur) dan *site manager* dirasakan tidak sehat. Hal ini juga menjadi hambatan, karena kebingungan responden memilih antara pimpinan dan *site manager* sudah mengisyaratkan ketidakcocokan dirinya dengan para pimpinannya yang berarti responden tidak bisa merasakan dimensi *meaning* dengan baik.

Dimensi Competence

Site Manager

Dari hasil penelitian *pra-case study* terlihat bahwa kompetensi karyawan tinggi. Tentunya hal ini menunjang pelaksanaan kerja dalam perusahaan. Penelitian *case study* pada juga menguatkan bahwa responden memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimiliki untuk menjalankan pekerjaan dan tugasnya.

Dimensi Impact

Site Manager

Dari penelitian *pra-case study* terungkap bahwa semua *site manager* memberikan penilaian tinggi dan tinggi sekali terhadap dimensi *impact* yang dapat diartikan para responden merasa mempunyai pengaruh terhadap hasil-hasil perusahaan.

Dalam hasil penelitian *case study*, semua responden *site manager* beranggapan bahwa dirinya mempunyai pengaruh besar terhadap perusahaan. Sebagian besar merasa berpengaruh dalam hal jumlah pengabdian seperti lama bekerja dan banyaknya proyek yang ditangani. Pendapat merendahkan hanya diungkapkan oleh sejumlah responden yang ternyata justru bekerja lebih lama daripada *site manager* lainnya.

Project Staff

Project staff dalam penelitian *pra-case study* yang berhubungan dengan dimensi *impact* memberikan penilaian positif. Hal ini dapat dilihat dilibatkannya responden dalam pengambilan keputusan yang bersifat *strategic* dan merasa mempunyai pengaruh terhadap

kemajuan perusahaan. Sebagian besar juga merasa mempunyai peranan dalam hal keadministrasian.

Senada dengan *pra-case study* diatas juga terungkap bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang positif terhadap dimensi *impact*. Namun ada juga jawaban yang memberikan jawaban baik, namun belum menjawab secara jelas pertanyaan yang diajukan.

Pelaksanaan *empowerment* bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilaksanakan. Beberapa masalah yang terjadi dapat menjadi hambatan penerapan *empowerment*. Oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan suasana kerja yang kondusif dan fleksibel, seperti yang diungkap oleh Golding (2006) mengutip pernyataan Wilson, "*admits that empowering staff is not something that can be easily achieved, and believes an environment whereby employees feel empowered through flexible working arrangements needs to become part of an organisation's culture.*"

Penciptaan suasana kerja yang fleksibel dan kondusif dapat membuat karyawan merasakan *enjoy* dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga bagi perusahaan akan mudah untuk membuat karyawan dapat merasakan dengan baik keempat dimensi *empowerment* yaitu, *meaning, competence, self-determination dan impact*. Hal itu juga disampaikan oleh Golding (2006), "*One such benefit is allowing staff to work flexibly. Enabling them to manage their own work-life balance can demonstrate an employer's trust in its workforce, which can lead to employees feeling empowered.*"

Akhirnya, Penerapan *empowerment* merupakan sesuatu yang akan terus berlanjut. Prosesnya juga melibatkan seluruh personal dalam perusahaan. Keberhasilan *empowerment* dapat dilihat dari seberapa tinggi atau rendah karyawan merasakan keempat dimensi *empowerment*. Seperti yang diungkap oleh Lee (1998,7), "*High scores in all the dimensions are needed to ensure high level of empowerment.*"

Triangulasi Proses *Empowerment*

Site Manager

Terungkap bahwa semua *site manager* memberikan pendapat positif mengenai pengaruh pimpinan terhadap pengembangan pribadi para *site manager*. Bahkan ada yang menyebutkan pimpinan dengan panggilan 'bapak' yang menunjukkan adanya keakraban dalam hubungan atasan bawahan. Walaupun masing-masing memberikan pendapat yang berbeda, namun ada persamaan pendapat, bahwa pimpinan mempunyai sikap positif yang juga berpengaruh pada jiwa para *site manager*. Hal ini sejalan dengan penerapan *empowerment* dalam dimensi *meaning* yang bertujuan untuk menselaraskan pikiran dan nilai-nilai perusahaan yang sebagian besar dipengaruhi oleh pimpinan dengan nilai-nilai karyawan.

Ketika dimintai pendapat tentang sejauh mana dukungan pimpinan terhadap pengambilan keputusan, mayoritas responden memberikan pendapat positif mengenai pimpinannya. Hanya terdapat sebagian kecil responden yang memberikan penilaian lain tentang sikap pimpinan terhadapnya.

Responden juga berpendapat bahwa pimpinan bersikap terbuka atas pendapat dan masukan yang disampaikan. Sikap menghargai pendapat yang diterapkan pimpinan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan bisa menghilangkan sekat-sekat yang menghalangi proses *empowerment*.

Project Staff

Pendapat *project staff* yang berkaitan, hampir semuanya berpendapat bahwa pimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap karyawan. Walaupun sudah diberikan penjelasan bahwa pendapat yang diberikan tidak akan berpengaruh terhadap diri responden, namun tetap saja tidak bersedia menjawab.

Sebagian besar responden memberikan pendapat yang positif tentang pengembangan kemampuan kerja. Hal yang berlainan dikemukakan oleh dua responden yang merasa tidak diberikan *reward* yang sepadan dan tidak merasa berkembang

Mengenai dukungan pengambilan keputusan, mayoritas responden *project staff* berpendapat positif. Pendapat yang diungkapkan bermacam-macam. Hanya saja pendapat lain dikemukakan oleh dua responden yang mana mengatakan tidak selalu didukung.

Dalam sikap keterbukaan, responden memberikan tanggapan yang positif. Maka terlihat bahwa beberapa memberikan pendapat yang menarik seperti responden yang merasa selalu aktif untuk memberikan pendapat, namun merasa pendapatnya tidak ada yang direalisasikan.

Untuk keperluan *mapping* maka didapat data dari Badan Pusat Statistik (BPS) melalui *website*-nya berkaitan dengan bidang konstruksi. Hal ini diperlukan untuk melihat sejauh mana perkembangan bidang konstruksi di Indonesia dari segi nilai proyek.

Tabel 1. Value of Construction Completed, 2003 – 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Properti	30,750,125,451,000	35,080,235,565,000	39,050,645,893,000	41,975,139,079,000	44,578,136,960,000

Sumber : BPS (2001-2005), diolah

Dari data diatas diketahui bahwa sektor properti mengalami peningkatan pembangunan dari tahun ke tahun, ini menandakan masih bergairahnya sector konstruksi dalam negeri, sehingga membuka peluang-peluang yang bisa didapat oleh PT. Djinawi ditengah ketatnya persaingan yang menyertainya.

Documentations adalah salah satu sumber bukti dari penelitian *case study*. Data yang didapat adalah data internal yang berkaitan dengan rekapitulasi proyek-proyek yang dikerjakan menurut ketepatan sasaran, yaitu waktu dan budget.

Pada Tabel 1 dijelaskan mengenai jumlah proyek yang dapat dirangkum dan kemudian didata berdasarkan pelaksanaannya. Dimulai dari tahun 1996 pada awal berdirinya perusahaan sampai dengan tahun 2007. Pada tahun 1996-2003 diakumulasikan menjadi satu yang kemudian dirata-rata, dan pada tahun 2004-2006 diberikan tahun per-tahun dimana pada saat itu telah dilakukan perubahan-perubahan mendasar dalam perusahaan di bidang sumber daya manusia.

KESIMPULAN

1. Berbagai usaha dan kebijakan untuk menciptakan suasana yang kondusif telah dilakukan secara berkesinambungan oleh PT. Djinawi . Pemberian pelatihan, seminar dan studi-studi untuk pengembangan kemampuan dan keahlian kerja. Kemudian juga pemberian

kebebasan dalam penentuan cara kerja. Hal ini juga memberikan rasa nyaman bekerja dan memungkinkan hubungan interpersonal dalam perusahaan, juga hubungan dengan eksternal perusahaan, seperti *owner project, supplier*, birokrasi maupun masyarakat. Dengan demikian perusahaan akan mempunyai kepekaan dalam menangkap secara tepat perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan untuk dapat berhasil dalam menghadapi persaingan.

2. Penerapan *empowerment* telah dapat berjalan dengan baik dengan keempat dimensi, yaitu *meaning* yang berhubungan dengan kesesuaian antara sistem kerja dengan keyakinan, *competence* yang berhubungan dengan derajat keyakinan akan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, *self-determination* adalah suatu perasaan untuk dapat memilih dan mengatur sendiri apa yang akan dilakukannya dan *impact* yang berhubungan dengan derajat seseorang untuk dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil dari suatu pekerjaan, dapat dirasakan oleh karyawan. Keempat dimensi tersebut tidak dapat dipisahkan. Bila salah satu dari keempat dimensi *empowerment* tersebut tidak dirasakan, maka dapat diartikan penerapan *empowerment* menemui hambatan
3. Pelaksanaan *empowerment* dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Seiring pembenahan sumber daya manusia melalui penerapan *empowerment* yang dimulai sejak tahun 2003 sampai sekarang, terlihat omzet dan keuntungan perusahaan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Dengan demikian keberhasilan proses *empowerment* dapat membentuk kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, John H., and Joyce E. A. Russel. 1993. *Human Resources Management : An Experiential Approach*. New York : Mc. Graw Hill.Inc.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi: Pedoman Praktis bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Golding, Nick. 2006. *Employee Benefits : Measuring employee empowerment can be tricky*. www.employeefbenefits.co.uk/cgi-bin/
- Hechanova, Ma. Regina M.; Alampay, Ramon Benedicto A.; Franco, Edna P.(2006) Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. [*Asian Journal of Social Psychology*](#), Volume 9, Number 1, April 2006, pp. 72-78(7)
- Hlalele, R.B.T. (2003). Psychological empowerment and job satisfaction of engineers in a petrochemical industry. *Oral presentation at the 6th Annual Industrial Psychology Conference*, Pretoria, South Africa, 25-27 June 2003.
- Lee, Mushin & Koh, Joon. (1998).Is empowerment really a new concept ? *Journal*, 1-28.
- Keller. T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment. A social exchange perspective.*Human Relations*, 48(2), 127-145.
- Kotelnikov, Vadin 2006. *Ten3 Business e-Coach : Employee Empowerment*. www.1000ventures.com

- Mc Shane, S.L., and M. Von Glinow. 2003. *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Company, Inc.
- Neuman, W.L. 2000. *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. Needham Heights : Pearson Education Company
- Noe, Raymond A., J.R. Hollenbeck and P.M. Wright. 2003. *Human Resource Management*, McGraw-Hill.
- Park, W.W., 1997. Empowerment : Its meaning and application. *Korean Management Review*, 26(1), 115-138.
- Simamora, P.H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Yogyakarta; Penerbit STIE YKPN.
- Spreitzer, G.M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, measurement and validation*. *Academy of Management Journal*
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Sundjojo, Daniel Donny, 2005. *Studi Learning Organization pada Fakultas X*. Universitas Airlangga
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment : An interpretive model intrinsic task motivation *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Wood, Stephen (2007). *Performance management : Standing in the way of control* www.pmonline.com/standinginthewayofcontrol.htm
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research : Design and methods*. California: Sage Publications, Inc