

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Subyek Penelitian

HSBC adalah salah satu bank dan perusahaan layanan keuangan terbesar di dunia yang melayani lebih dari 40 juta nasabah melalui bisnis *Wealth and Personal Banking*, *Commercial Banking* serta *Global Banking and Markets*. Jaringan HSBC meliputi 64 negara dan wilayah di Eropa, Asia, Timur Tengah dan Afrika Utara, Amerika Utara dan Amerika Latin. HSBC membuka cabang pertamanya di Indonesia pada tahun 1884 dengan nama *The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited*, Cabang Indonesia. Dengan dukungan lebih dari 3.000 karyawan, saat ini PT Bank HSBC Indonesia telah berkembang menjadi bank internasional di Indonesia yang menawarkan layanan *Commercial Banking* dan *Global Banking* untuk nasabah Korporasi dan Institusi, *Global Markets* pengelolaan *Treasury* dan *Capital Market* serta *Wealth and Personal Banking*. Tahun 2009, HSBC Group mengakuisisi PT Bank Ekonomi Raharja (“Bank Ekonomi”), sebuah bank lokal dengan jaringan luas di Indonesia, yang kemudian berubah nama menjadi PT. Bank HSBC Indonesia di Oktober 2016. April 2017 menandai peristiwa bersejarah yang penting bagi HSBC Group di Indonesia dengan integrasi dua bank menjadi PT Bank HSBC Indonesia.

Bank yang terintegrasi ini memungkinkan HSBC memperluas jangkauan perbankannya dan turut berkontribusi bagi perekonomian Indonesia dengan menghubungkan nasabah dengan berbagai peluang melalui kapabilitas dan kehadiran di lebih dari 20 kota di Indonesia. Salah satu cabang dari HSBC berada di Jl. Ikan Bawal No.79-81 Pesawahan Bandar Lampung. Merupakan lokasi yang strategis karena terletak diantara kompleks pertokoan dan pasar tradisional.

HSBC di Indonesia merupakan bagian dari salah satu organisasi layanan finansial terbesar dunia. Baik profesional berpengalaman maupun mereka yang sedang mencari pekerjaan pertama bagi jenjang S1 dan S2, HSBC menawarkan beragam cara untuk mengembangkan kecakapan dan meraih ambisi karier dalam lingkungan beragam dan inklusif. HSBC menawarkan peluang karier yang baik untuk bekerja dengan para kolega serta nasabah di seluruh dunia.

HSBC menyediakan posisi dalam berbagai area yang meliputi perbankan ritel, komersial dan investasi, serta fungsi-fungsi operasional dan dukungan seperti halnya risiko dan kepatuhan, keuangan, sumber daya manusia dan TI. HSBC mencari orang-orang yang berambisi dan ingin mengembangkan karier mereka serta bersedia memberikan kontribusi bagi HSBC guna pertumbuhan berkelanjutan untuk jangka panjang. HSBC mengundang para profesional yang dapat membantu manajemen mencapai strategi, sekaligus menyeimbangkan pertimbangan sosial ekonomi dan mengelola risikonya. Untuk memastikan HSBC dapat mencapai pertumbuhan ini dengan cara yang benar, HSBC sangat mementingkan nilai-nilai yang ada pada HSBC. HSBC juga memiliki komitmen yang kuat terhadap kelestarian dan mendorong para karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas bersama masyarakat serta kegiatan lainnya.

Bank HSBC cabang Lampung membagi struktur organisasinya ke dalam 4 sub divisi (secara garis besar) yang berperan penting bagi perusahaan dan dianggap sebagai ujung tombak berjalanya operasional, yaitu :

1. *Teller* (TL) : Fungsi utama jabatan, memberikan layanan yang optimal secara langsung terhadap nasabah/calon nasabah yang bertransaksi di cabang, baik tunai maupun non tunai dan mengadministrasikannya ke dalam sistem, serta melakukan penawaran sejumlah produk dan fasilitas Bank, sehingga berdampak terhadap pertumbuhan asset yang

dikelola kantor cabang secara keseluruhan.

2. *Back Office* (BO) : Fungsi utama jabatan, mendukung kelancaran aktivitas operasional baik untuk transaksi di counter teller/frontliner maupun penyelesaian transaksi operasional lainnya melalui proses input yang akurat dan pengadministrasian yang lengkap sehingga kebutuhan jasa perbankan nasabah terpenuhi dengan optimal, serta tindaklanjut dokumen/transaksi kepada para pihak terkait. Bertindak sebagai staff alternatif untuk teller dan customer service.
3. *Customer Service* (CS) : Fungsi utama jabatan, memberikan layanan yang optimal secara langsung terhadap nasabah melalui penawaran dan penjualan sejumlah produk dan fasilitas PT Bank HSBC Indonesia, serta menindaklanjutinya secara administrasi dan menginput ke dalam sistem, sehingga berdampak terhadap pertumbuhan asset yang dikelola di kantor cabang secara keseluruhan, dengan tetap menjaga standar layanan kepada nasabah dilakukan dengan prima, dan penanganan keluhan sesuai ketentuan yang berlaku.
4. *Marketing* (RM) : Adalah peran yang berhadapan dengan nasabah, dengan kesempatan yang tinggi dan nasabah berharga yang memberikan kontribusi penting untuk bisnis HSBC. Profesionalisme, fokus kepada nasabah dan pengetahuan yang luas mengenai dasar pelayanan, penjualan dan perencanaan keuangan sangat penting bagi kesuksesan bisnis. Pemegang peran bertanggung jawab untuk menjadikan nasabah HSBC yang ada ke dalam proposisi yang tersedia, menawarkan produk dalam layanan HSBC lain dan merujuk ke keahlian spesialis dimana diperlukan. Kerangka kerja ini difokuskan ke cabang secara luas dan pengarahan tim untuk memberikan hasil sesuai dengan ukuran dan rencana kinerja cabang (seperti yang diatur oleh HSBC Indonesia). Melakukan ulasan

lengkap untuk menetapkan dan memenuhi kebutuhan keuangan mereka saat ini dan di masa depan adalah kontak utama dengan nasabah tersebut. Menangani nasabah yang datang ke cabang dan menciptakan kesempatan dari daftar kontak yang disiapkan dari kantor pusat adalah sumber aktivitas utama. Marketing harus memahami dan menjalankan standar kualitas pelayanan yang diharuskan berdasarkan service level agreement yang diterbitkan.

Untuk mencapai objektif bisnis, semua staff harus menjaga tingkat integritas operasional yang diminta oleh perusahaan, mengelola dan mendorong kinerja individual masing-masing. Menciptakan dan menjaga lingkungan dimana staff bertugas dan tim cabang secara luas dapat memaksimalkan kinerja dalam mencapai objektif bisnis HSBC selagi memberikan kualitas pelayanan yang tertinggi adalah bagian penting dalam cara karyawan berkontribusi untuk bisnis.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur mengukur apa yang ingin diukur. Dalam hal ini, akan diukur validitas kuesioner sebagai alat pengukur yang telah disusun di mana faktor yang mempegaruhi validitas yang akan diperhitungkan hanya yang menyangkut alat pengukur saja. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi (*pearson correlation*) antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Berikut adalah hasil korelasi masing-masing variabel dengan skor totalnya menggunakan bantuan *software* SPSS:

Variabel	Indikator	Nilai Validitas (Korelasi)	Sig (2-tailed)	Ket.
Kepercayaan (X ₁)	Item_1 (X ₁₁)	0.578	.000	Valid
	Item_2 (X ₁₂)	0.478	.000	Valid
	Item_3 (X ₁₃)	0.590	.000	Valid
Kewenangan (X ₂)	Item_4 (X ₂₁)	0.543	.000	Valid
	Item_5 (X ₂₂)	0.768	.001	Valid
	Item_6 (X ₂₃)	0.467	.000	Valid
Tanggung Jawab(X ₂)	Item_7 (X ₃₁)	0.688	.000	Valid
	Item_8 (X ₃₂)	0.478	.000	Valid
	Item_9 (X ₃₃)	0.614	.000	Valid
Kinerja Karyawan(Y)	Item_10 (Y ₁)	0.565	.000	Valid
	Item_11 (Y ₂)	0.580	.000	Valid
	Item_12 (Y ₃)	0.801	.000	Valid

Tabel 4.1. Hasil uji validitas kuisisioner penelitian

Diketahui r_{tabel} untuk derajat bebas $N - 2 = 30 - 2 = 28$ dan taraf signifikansi 0.05 adalah 0.374. Dapat dilihat tabel di atas bahwa masing-masing dari 12 variabel teramati memiliki nilai validitas atau korelasi lebih besar dari r_{tabel} . Selain itu, jika dilihat dari nilai p -value yang ditunjukkan oleh Sig. (2-tailed) semua variabel bernilai lebih kecil dari taraf signifikansinya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang teramati valid.

b. Uji Reliabilitas

Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Teknik yang dilakukan untuk mengukur reliabilitas dari kuesioner sebagai alat pengukur adalah statistik Cronbach's Alpha. Berikut adalah hasil statistik Cronbach's Alpha secara keseluruhan:

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	12

Tabel 4.2.1 Hasil statistic Cronbach's Alpha

Berdasarkan nilai Cronbach's Alpha di atas dengan total variabel pengamatan sebanyak 12 diketahui nilai statistik Cronbach's Alpha adalah sebesar 0.833. Butir-butir pertanyaan akan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0.7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir-butir pertanyaan pada kuesioner ini reliabel. Selain itu, berikut dilampirkan hasil nilai statistik Cronbach's Alpha masing-masing pertanyaan dengan bantuan *software* SPSS:

Variabel	Cronbach's Alpha
X ₁₁	,823
X ₁₂	,828
X ₁₃	,820
X ₁₄	,826
X ₂₁	,798

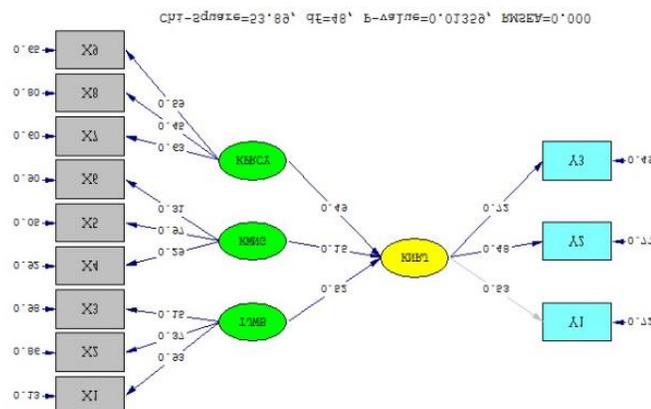
X ₂₂	,835
X ₂₃	,807
Y ₁	,831
Y ₂	,816
Y ₃	,822
Y ₄	,825
Y ₅	,802

Tabel 4.2.2 Hasil nilai statistik Cronbach's Alpha masing-masing pertanyaan

Dapat dilihat juga berdasarkan tabel nilai statistik Cronbach's Alpha di atas bahwa masing-masing variabel atau butir-butir pertanyaan pada kuesioner juga memiliki nilai di atas 0.7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan pada kuesioner reliabel (handal) secara keseluruhan maupun individu.

4.3 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Berikut diperoleh *path diagram standardized solution* menggunakan LISREL:



Tabel 4.3.1 Diagram SEM

Berdasarkan hasil *path diagram* di atas diketahui nilai Chi-Square sebesar 53.89, derajat bebas (*degree of freedom* atau df) sebesar 48, *p-value* sebesar 0.01359, dan RMSEA sebesar 0.000. Pada *path diagram standardized solution* di atas juga diketahui bahwa TJWB atau X_1 memiliki pengaruh yang positif dan nilai keeratan sebesar 0.52 terhadap variabel KNRJ atau Y. Artinya variabel X_1 yaitu Tanggungjawab memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel Y yaitu Kinerja Karyawan. Selain itu, untuk variabel KWNG atau X_2 juga memiliki pengaruh positif dan nilai keeratan sebesar 0.15 terhadap variabel KNRJ atau Y. Artinya variabel X_2 yaitu Kewenangan juga memiliki pengaruh positif terhadap variabel Y yaitu Kinerja Karyawan. Selanjutnya, untuk variabel KPRCY atau X_3 juga memiliki pengaruh positif dan nilai keeratan sebesar 0.49 terhadap variabel KPRCY atau Y. Artinya variabel X_3 yaitu Kepercayaan juga memiliki pengaruh positif terhadap variabel Y yaitu Kinerja Karyawan.

4.4 Pembahasan

Pemberdayaan karyawan merupakan tanggung jawab yang harus dipikul. Tanggung jawab merupakan kewajiban yang harus diselesaikan sesuai dengan batasan-batasan yang ada. Tanggung jawab yang dilakukan bukan hanya pada pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan, namun juga tanggung jawab untuk tim kerja, perusahaan, dan nasabah menjadi tanggung jawab bersama. Hal ini sependapat dengan yang dikemukakan oleh Kirkman dan Rosen (dalam Agus apriyanto, 2020) yang mengatakan bahwa sekelompok individu yang saling bekerja saling tergantung untuk mencapai tujuan bersama dan setiap anggota saling bertanggung jawab terhadap pencapaian tugas. Karyawan bertanggung jawab dengan kesadaran diri mereka, akantindakan yang dilakukan dilingkungan perusahaan maupun tindakan yang dilakukan

yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaan. Karyawan mampu bertahan, mudah beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan walaupun berganti-ganti tim, dan bisa dengan mudah memahami pengetahuan dari apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab serta sejalan dengan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Oleh karena itu, pemberian kepercayaan kepada karyawan dalam organisasi harus dirancang agar karyawan mampu bertanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Semakin besar tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka semakin besar karyawan membangun integritas diri dan sekaligus memiliki loyalitas dan keberanian untuk menerima tanggung jawab dari perusahaan. Tanggung jawab adalah komitmen dan kewajiban untuk melaksanakan semua pekerjaan melalui kompetensi diri.

Inisiatif mendorong karyawan untuk berpikir secara bebas dengan cara mereka sendiri, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggali kemampuan yang mereka miliki. Sependapat dengan yang dikemukakan oleh Raub dan Robert (dalam Asep Deni, 2019) yang mengatakan pemberdayaan dengan melibatkan karyawan mengambil inisiatif untuk merespon secara mandiri untuk pekerjaan yang terkait dengan dorongan dan dukungan dari manajemen. Karyawan memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar dan berkaitan dengan pekerjaan mereka tanpa harus diberi tahu dan berusaha melakukan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Inisiatif yang berarti karyawan memiliki kemampuan untuk mengenali masalah, peluang, sehingga dapat menyelesaikan masalah atau menangkap peluang tersebut. Perusahaan membutuhkan karyawan yang cepat tanggap dan mandiri sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya.

Pemberdayaan sebagai proses karyawan untuk menjadi lebih kreatif dalam segala hal, kreatif terhadap pekerjaan yang dilakukan, terhadap lingkungan, terhadap tim kerja. Sependapat dengan yang diungkapkan oleh

Walton (dalam Agus, 2020) yaitu prinsip pemberdayaan adalah merespon lebih kreatif ketika diberikan tanggung jawab yang luas, didorong untuk berkontribusi, dan membantu memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kinerja karyawan, motivasi, komitmen dan produktivitas melalui pemberdayaan karyawan. Pengelolaan kreativitas yang baik merupakan tantangan dan keharusan bagi karyawan, agar karyawan mampu menghadapi perubahan dalam bisnis kreatif. Untuk memicu kreativitas, karyawan diberikan kesempatan untuk berkreasi dengan cara dan gaya mereka sendiri, dan gaya ini juga membedakan gagasan yang muncul dari para karyawan diperusahaan.

Motivasi diperlukan untuk merealisasikan ide-ide baru yang muncul untuk mendorong karyawan menghasilkan ide-ide kreatif dan juga lingkungan mempengaruhi, serta menentukan seberapa besar kreativitas pada karyawan akan timbul. Kreativitas merupakan bagian penting dari penyelesaian tugas, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, karena dengan kreativitas karyawan menemukan hubungan-hubungan baru dengan karyawan lain dan menghasilkan solusi, serta karyawan mengeksplorasi ide-ide mereka. Kreativitas para karyawan didukung oleh pengembangan pengetahuan, kemampuan intelektual, gaya berpikir, motivasi, kepribadian, lingkungan yang menjadikan gagasan kreatif sehingga menjadi inovasi yang muncul dari ide-ide baru, percakapan baru, keinginan baru dari para karyawan.

Partisipasi berarti karyawan dipandang sebagai mitra kerja dari perusahaan. Partisipasi merupakan bagian dari adanya kemampuan dan keterlibatan karyawan dalam aspek-aspek emosional yang mendorong karyawan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Sejalan dengan yang diungkapkan Ach. Rasyad (2021) bahwa pemberdayaan mencakup berbagai inisiatif terkait dengan partisipasi langsung individu. Partisipasi merupakan proses komunikasi dari karyawan dalam proses

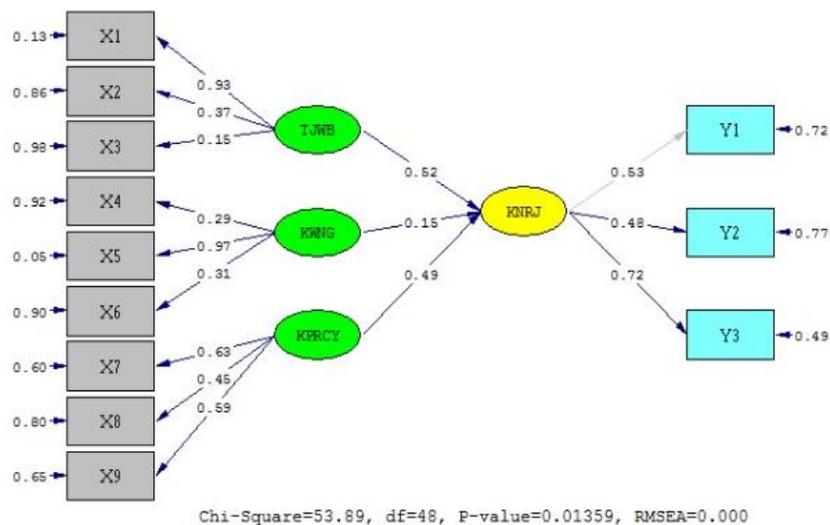
pengambilan keputusan, tetapi karyawan hanya ikut dalam proses pengenalan atau identifikasi masalah, mengadakan monitoring dan evaluasi atas pekerjaannya, melaporkan kegiatan dan menyarankan usulan pemecahan masalah. Seberapa jauh karyawan mampu berpartisipasi di dalam tim kerja. Karyawan dituntut untuk benar-benar memahami proyek yang dikerjakan. Perusahaan ingin melihat seberapa jauh karyawan mengalami keterlibatan dalam pekerjaan secara langsung. Karyawan yang berpartisipasi sebenarnya mengalami keterlibatan dirinya atau egonya dalam memberikan respon terhadap pekerjaan yang dilakukan serta mendukung pencapaian tujuan atas keterlibatannya. Partisipasi dibutuhkan adanya kerjasama dengan karyawan lain, partisipasi dapat meningkatkan motivasi dan membantu karyawan memahami dan menjelaskan karyawan dalam mencapai tujuan.

Pemberdayaan karyawan digunakan untuk mendelegasikan wewenang dari atasan ke bawahan dalam perusahaan merupakan bagian dari pemberdayaan karyawan, dimana atasan mempercayakan tugas dan pekerjaan kepada karyawan. Sependapat dengan yang diungkapkan oleh Prabawa (2018), mengungkapkan bahwa pemberdayaan dirancang untuk mendelegasikan wewenang oleh atasan kepada bawahan mereka dan berbagi tanggung jawab dengan mereka. Pendelegasian wewenang harus didasarkan pada kepercayaan. Kepercayaan harus didasarkan atas pertimbangan yang obyektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran, ketrampilan, sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Pendelegasian wewenang dimaksudkan agar karyawan merasa bahwa dirinya diberikan kepercayaan oleh atasan dalam hal ini manajer. Pendelegasian wewenang bisa berupa menyediakan data-data, informasi yang diberikan atasan untuk diteruskan kepada karyawan lain dalam satu tim. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari pelimpahan wewenang karena karyawan diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dengan segala resiko yang harus ditanggung. Karyawan mempersiapkan diri mereka untuk

melakukan tugas dan berusaha melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan individu, tim, serta organisasi. Dengan adanya pemberdayaan maka tercipta komunikasi dan suasana lingkungan kerja yang kondusif, dimana hal ini mempengaruhi karyawan dalam bekerja.

Pemberdayaan Karyawan memiliki tiga aspek penting (Roller, 1998). Berikut merupakan tiga spek pemberdayaan :

1. Kepercayaan, mengacu pada kekuasaan dalam setiap diri individu pada kemampuan diri dalam menghadapi setiap tantangan.
2. Kewenangan, mengacu pada pengaruh tiap individu dalam memberikan keputusan administrasi maupun strategi organisasi.
3. Tanggung jawab, mengacu pada kepedulian individu karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dalam hal waktu pengerjaan tugas ataupun upaya dalam menyelesaikan tugas tersebut.



Gambar 4.4.1 Diagram SEM

Setiap variabel dalam pemberdayaan yaitu tanggung jawab,

kewenangan, kepercayaan memiliki nilai pengaruh yang berbeda-beda. berikut tabel nilai pengaruh dari ketiga variabel tersebut:

Variabel Pemberdayaan	Besar Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (KNRJ)
TJWB (Tanggung jawab)	0.52
KWNG (Kewenangan)	0.15
KPRCY (Kepercayaan)	0.49

Tabel 4.4.1 Besar pengaruh variabel pemberdayaan terhadap kinerja karyawan

Dari Tabel 4.4.1 dapat diketahui bahwa tanggung jawab mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap Pemberdayaan dan Kinerja karyawan yaitu sebesar 0.52. Sedangkan pengaruh yang paling kecil adalah pengaruh dari variabel KWNG atau kewenangan yaitu sebesar 0.15. Sedangkan untuk variabel KPRCY atau kepercayaan memiliki pengaruh sebesar 0.49.

Dari Tabel 4.4.1 juga dapat diketahui bahwa ketiga variabel tanggung jawab, kewenangan dan kepercayaan memiliki nilai pengaruh positif. Yang mana ketika nilai pengaruh semakin besar maka semakin besar pula nilai variabel KNRJ atau kinerja karyawan. Maka dapat diketahui bahwa pemberdayaan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan dan tabel diagram SEM diatas diperoleh hipotesis sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh dari kepercayaan, kewenangan, dan tanggung jawab dalam pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

H0 : Tidak terdapat pengaruh kepercayaan, kewenangan, dan tanggung jawab dalam pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Terdapat pengaruh dari kepercayaan, kewenangan, dan tanggung jawab dalam pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

c. Kriteria

Jika $p\text{-value} < 0.05$ maka H0 ditolak dan H1 diterima.

d. Hasil Pengujian

Pengujian hipotesis berdasarkan analisis SEM menunjukkan bahwa $p\text{-value} 0.01359 < 0.05$.

e. Kesimpulan Hipotesis

berdasarkan perhitungan analisis SEM dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi “Terdapat pengaruh dari kepercayaan, kewenangan, dan tanggung jawab dalam pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.” **Terbukti** dan dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.