

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PELUANG SUKSES
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN PADA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
(Studi Pada PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)**

Linawati

*Prodi Manajemen STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta
Email: linawati7306@yahoo.com*

Abstract

This research is intended to analyze the influence of competency and chances of success on the empowerment of employee based on syncretical model of charismatic/ transformational leadership. The respondents consist of 52 employees of PT. Angkasa Pura I Adisutjipto International Airport, Yogyakarta. Questionnaire are used to collect data from the respondents. The instrument of questionnaire from Behling and McFillen are used to measures the variable of competency, chances of success, and empowerment. The data were analyzed by Multiple Regression Analysis. The result of the study indicate that: (i) competency and chances of success has positive significant influence on the empowerment of employee, (ii). competency has no dominant influence on the empowerment of employee.

Keywords: *Competency, Chances of Success, Empowerment, Transformational Leadership*

PENDAHULUAN

Kondisi perusahaan dan organisasi pada era globalisasi saat ini membutuhkan kinerja manajemen yang semakin bagus dalam segala hal. Adanya perubahan lingkungan bisnis yang sangat pesat dan tekanan – tekanan persaingan yang semakin meningkat, menuntut perusahaan atau organisasi melakukan perubahan dan pembenahan dalam berbagai aspek khususnya aspek Sumber Daya Manusia (SDM).

PT. Angkasa Pura I sebagai pengelola Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi penumpang sehingga

perusahaan harus terus memperbarui (*upgrade*) kemampuan dan kompetensi karyawan agar sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik di dalam lingkungan maupun perusahaan. Sumber daya manusia bagi perusahaan merupakan asset yang sangat penting atau disebut juga sebagai elemen utama di dalam perusahaan karena sumber daya manusia merupakan pelaku utama dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengawasan di dalam perusahaan yang pada akhirnya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan

perusahaan. Ketepatan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada akhirnya akan menghasilkan keluaran (*output*) yang positif yaitu meningkatnya prestasi kerja karyawan.

Keberadaan seorang pemimpin di dalam perusahaan sangat berperan penting untuk membawa perusahaan pada keberhasilan. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok (orang lain) dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal sesuai dengan perkembangan jaman yang semakin kompleks. Pemimpin harus memiliki peran nyata dalam membentuk pola pikir yang berfungsi sebagai simbol dari kesatuan moral bawahannya, dimana pemimpin mengekspresikan etika kerja dan nilai-nilai yang ada di organisasi. Menurut Yulk (1994), kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan pencapaian kinerja baik kinerja karyawan maupun organisasi karena kepemimpinan berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan dalam suatu kelompok, maupun organisasi.

Ackoff (dikutip dari Tjiptono dan Syakhroza, 1999) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan mencakup upaya untuk memandu, mendorong (*encouraging*), dan memfasilitasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu, dimana tujuan dan cara tersebut ditentukan atau disepakati oleh orang-orang tersebut. Sejalan dengan perkembangan jaman, gaya kepemimpinan yang paling banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Snair (2008), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu mengeluarkan potensi kehebatan orang-orang dan tim serta membantu mereka untuk menemukan dan menggunakan bakat-bakat terpendam yang dimilikinya. Pemimpin transformasional juga melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan memberi dorongan

kepada orang lain serta mampu menyadarkan dan meyakinkan tim akan keahlian dan potensi yang telah dimilikinya. Kepemimpinan transformasional mempunyai keahlian membuat tujuan, membuat orang lain bergabung, membangun lingkungan dimana orang bekerja dan tumbuh secara profesional, membangun kepercayaan dan harapan dan membantu orang-orang serta tim mencapai tujuannya.

Menurut Behling dan McFillen (1996), keberhasilan perilaku pemimpin transformasional dapat diukur melalui sudut pandang penerimaan dan keyakinan bawahan. Model dalam penelitian ini diadopsi dari model *syncretical* kepemimpinan kharismatik atau transformasional yang disampaikan oleh Behling dan McFillen, dimana dalam model tersebut menunjukkan adanya pengaruh antara kompetensi dan peluang sukses terhadap pemberdayaan karyawan. Berdasarkan uraian di atas dan sesuai model *syncretical* yang disampaikan Behling dan McFillen, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: 1. Apakah kompetensi dan peluang sukses mempunyai pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan? 2. Apakah kompetensi mempunyai pengaruh dominan terhadap pemberdayaan karyawan?

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kompetensi, Peluang Sukses dan Pemberdayaan Karyawan Pada Kepemimpinan Transformasional

Efektifitas pemimpin dalam berbagai aktifitas organisasi pada saat ini tidak hanya ditentukan oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut (bawahan). Hubungan antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak sebatas hubungan kerja formal antara atasan dan bawahan, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas dimana pemimpin dapat bertindak sebagai partner bagi bawahan dalam mengatasi hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi secara maksimal. Menurut Bass (1985), gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pemimpin mempunyai

kekuatan untuk mempengaruhi bawahan melalui cara-cara tertentu dengan membuat bawahan dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap terhadap keinginan pemimpin. Para bawahan pada akhirnya akan terinspirasi untuk mengesampingkan kepentingan pribadi melalui 3 cara yaitu: 1). mendorong bawahan untuk lebih menyadari pada hasil kerja (prestasi), 2. mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok (tim), dan 3. meningkatkan kebutuhan bawahan ke arah yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Bass dan Avolio (1994) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam mentransformasikan bawahan cenderung menggunakan 4 cara yang dikenal dengan 4I, yaitu : 1) *idealized influence (charisma)*, 2) *inspiration*, 3) *intellectual stimulation*, dan 4) *individual consideration*. Pada kepemimpinan transformasional, pemimpin akan berupaya menciptakan suasana yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu tipe pemimpin yang memberikan inspirasi dan rangsangan intelektual pada masing-masing pengikutnya serta memiliki kharisma terhadap pengikutnya (Koontz, O'Donnell & Wehrich, 1986). Esensi dari kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* yang melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan dan memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasikan potensi dirinya (Handoko & Tjiptono, 1996). Menurut Stewart (1989), seorang pemimpin dapat meningkatkan pengembangan diri karyawan dengan: 1). menyediakan stimulus dan memberikan *support* (dorongan) yang diperlukan oleh karyawan, 2). mempertahankan dan menstimulasi kembali terhadap kemampuan karyawan, 3). memperkokoh baik untuk keuntungan individual maupun organisasi, 4). mengatasi kesulitan di tengah proses.

Pada konsep kepemimpinan transformasional, tugas seorang pemimpin adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapan dan menguatkan

keyakinan bawahan pada kemampuan dirinya sendiri, sehingga dengan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat maka para karyawan akan lebih mampu bekerja dan berhasil dalam melakukan berbagai hal yang menantang. Bass (1990) mengungkapkan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan produktifitas, efisiensi, mengatasi penolakan terhadap perubahan dan meningkatkan rasa kepemilikan dan responsibility. Ford dan Fotler (1995) mengatakan bahwa pemberdayaan sangat diperlukan untuk membangun hubungan interpersonal agar terjalin hubungan saling mempercayai antara pemimpin dengan para karyawan. Hubungan ini menjadikan individu cenderung berusaha melakukan perbaikan terus menerus dalam kualitas, produktivitas dan pelayanan. Seorang pemimpin transformasional juga memberikan inspirasi kepada bawahannya, bekerjasama secara individual dengan bawahan untuk memenuhi kebutuhan yang meningkat, mendorong penggunaan pendekatan baru, dan pemecahan masalah secara cermat, menciptakan kinerja superior dengan membangun pembagian tanggung jawab kelompok, mengembangkan secara terus menerus keterampilan bawahannya, dan membangun visi departemental secara umum (Bass, 1990). Tipe kepemimpinan seperti ini akan menimbulkan kepercayaan bawahan terhadap pemimpin dan menimbulkan asumsi bahwa setiap orang dapat dipercaya sehingga kesenjangan hubungan antara pemimpin dengan bawahan tidak akan terjadi lagi namun muncul suatu hubungan baru bahwa atasan adalah *partner* bagi bawahan yang akan membantu dalam mengatasi setiap hambatan dan bekerja bersama-sama untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Conger dan Kanungo (1988) membahas mengenai pemberdayaan bawahan yang berarti terdapat manajemen partisipasi, penentuan tujuan, umpan balik, model, penghargaan dan *job enrichment* pemberdayaan bawahan melalui pemberian kesempatan untuk sukses kepada bawahan. Pemimpin yang dapat merubah hambatan menjadi kinerja yang bagus akan

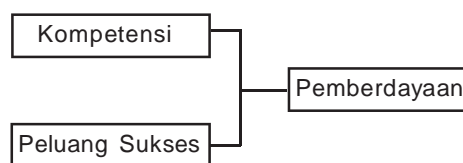
meningkatkan kesuksesan dan kepercayaan diri bawahan. Behling dan McFillin (1996) mengungkapkan bahwa pemberdayaan bawahan disebabkan oleh kompetensi dan peluang sukses yang dimiliki oleh bawahan. Seorang pemimpin harus dapat meyakinkan bawahan akan kompetensi yang dimilikinya serta mampu meyakinkan dan memberikan motivasi kepada bawahan bahwa mereka mempunyai kesempatan atau peluang untuk sukses di perusahaan tersebut. Pemimpin juga harus mampu memfasilitasi untuk pengembangan karir serta memotivasi bawahan dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan untuk mencapai tujuan baik individual maupun organisasi secara keseluruhan. Menurut Carver (seperti dikutip Winardi, 2002), pemberdayaan dipandang sebagai suatu proses dalam penciptaan lingkungan dan struktur yang tepat, dimana orang-orang dapat memberikan kontribusi penuh dengan ketrampilan mereka yang terbaik.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kompetensi dan peluang sukses terhadap pemberdayaan karyawan pada kepemimpinan transformasional. Model dalam penelitian ini diadopsi dari model *syncretical* kepemimpinan kharismatik/ transformasional yang dikemukakan oleh Behling dan McFillen (1996) pada penelitian terdahulu. Model *syncretical* merupakan suatu model yang mengkombinasikan gagasan-gagasan dari berbagai tulisan yang ada mengenai kepemimpinan kharismatik/transformasional ke dalam hubungan kausal dan *moderating*. Behling dan McFillen juga mengembangkan instrumen pengukuran (kuesioner) sebagai instrumen dalam penelitiannya. Gambar model penelitian disajikan pada gambar 1.

Model *syncretical* yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari satu buah model yang diarahkan untuk menjawab dua buah pertanyaan berdasarkan kedua hipotesis yang diajukan oleh peneliti yaitu mengenai pengaruh kompetensi dan peluang sukses terhadap pemberdayaan

Gambar 1: Model Penelitian



Sumber: Behling, O. dan McFillen, J.M. (1996) p. 166

karyawan serta untuk mengetahui variabel manakah diantara variabel kompetensi dan peluang sukses tersebut yang paling dominan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Pada penelitian sebelumnya, Behling dan McFillen membatasi pengisian kuesioner bagi responden yang diarahkan pada perasaan responden selama tujuh hari terakhir dari pengisian kuesioner sehingga prosedur yang sama juga diterapkan bagi responden dalam penelitian ini.

Berdasarkan logika dari kerangka pemikiran penelitian pada gambar 1 maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Kompetensi dan peluang sukses berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Hipotesis 2 : Kompetensi berpengaruh secara dominan terhadap pemberdayaan karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta. Responden yang diambil sebagai sampel penelitian yaitu 60 orang karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta. Penentuan besarnya sampel penelitian ini didasarkan pada pemikiran Roscoe yang dikutip oleh Sekaran (1992), bahwa ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah telah mencukupi untuk digunakan dalam sebuah penelitian. Penelitian ini didasarkan pada kepemimpinan transformasional maka kriteria yang digunakan dalam pemilihan responden adalah bahwa responden merupakan atasan dan

sekaligus juga merupakan bawahan sehingga mereka dapat merasakan interaksi sebagai atasan dan bawahan sehingga responden dapat melakukan penilaian dan menjawab pertanyaan kuesioner yang difokuskan pada perasaan responden selama 7 hari terakhir dari pengisian kuesioner mengenai variabel kompetensi, peluang sukses dan pemberdayaan karyawan. seperti di dalam model *syncretical* kepemimpinan kharismatik/ transformasional..

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, berupa data skor hasil tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian yang disebar. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung yang berupa tanggapan karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner mengenai variabel-variabel kompetensi (X1), peluang sukses (X2) dan pemberdayaan (Y).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan *survey* atau melakukan penyebaran kuesioner (daftar pernyataan) kepada karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 buah kuesioner yaitu *Questionnaire-Form I* dan *Questionnaire-Form II* yang dikembangkan oleh Behling dan McFillen (1996). Peneliti juga melakukan pengembangan kuesioner baik *Questionnaire-Form I* dan *Questionnaire-Form II* dengan menambahkan pernyataan-pernyataan yang sesuai dengan variabel penelitian untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probabilistic sampling*, sedangkan tehnik penentuan sampel secara *non probabilistic* dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu peneliti menggunakan kriteria-kriteria tertentu terhadap sampel yang akan dijadikan sebagai obyek penelitian. Teknik

pengambilan sampel secara *non probabilistic sampling* yaitu setiap elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk menjadi sampel (Sekaran, 1992: Cooper dan Emori, 1995).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 responden dengan kriteria responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun sehingga dengan masa kerja tersebut maka responden diharapkan dapat memberikan penilaian terhadap variabel-variabel yang digunakan sebagai obyek dalam penelitian ini.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Kompetensi (X1)

Yaitu sikap pemimpin untuk menyampaikan gagasan bahwa bawahan dapat meningkatkan kinerjanya, mengatasi hambatan, dan mengendalikan situasi di sekitar mereka (Behling dan McFillen, 1996).

b. Peluang Sukses (X2)

Yaitu pemimpin mendelegasikan tanggung jawab untuk memberi tantangan tugas dan pekerjaan sehingga merubah hambatan menjadi kinerja bawahan (Behling dan McFillen, 1996).

c. Pemberdayaan (Y)

Yaitu keyakinan bawahan terhadap kemampuannya sendiri dalam organisasi atau unit dimana mereka menjadi bagian untuk mengatasi hambatan dan mengendalikan situasi (Behling dan McFillen, 1996).

Pengukuran Variabel

Penelitian ini terdiri dari 3 buah variabel yaitu satu variabel dependen (Y) dan dua variabel independen (X). Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah pemberdayaan sedangkan variabel independennya adalah kompetensi (X1) dan peluang sukses (X2). Variabel kompetensi dan peluang sukses diukur dengan *Attribute-Form II* (Behling & McFillen, 1996) yang telah

dikembangkan oleh peneliti yang terdiri dari 12 item pernyataan sehingga masing-masing variabel mempunyai 6 item pernyataan dengan lima skala likert yang mempunyai bobot dari 5 sampai dengan 1, dengan alternatif jawaban dari sangat setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju. (STS).

Variabel pemberdayaan diukur dengan *Questionnaire-For I* (Behling & McFillen, 1996) yang telah dikembangkan oleh peneliti yang terdiri dari 8 item pernyataan dengan lima skala likert yang mempunyai bobot 5 sampai dengan 1 dengan alternatif jawaban dari sangat setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju. (STS). Jawaban untuk ke 3 variabel tersebut diarahkan untuk perasaan bawahan selama 7 hari terakhir dari pengisian kuesioner.

Metode Analisis Data

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kompetensi (X1) dan peluang sukses (X2) terhadap pemberdayaan karyawan (Y). Adapun bentuk persamaannya adalah sebagai berikut (Gujarati, 2000);

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = pemberdayaan
- X1 = kompetensi
- X2 = peluang sukses
- a = konstanta
- b1,b2 = Koefisien regresi X1, X2
- e = error

Semua proses perhitungan dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan Program SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Sunyoto (2011) menyampaikan bahwa ada dua syarat penting yang berlaku bagi sebuah kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian, yaitu harus valid dan reliabel. Oleh karena itu, kuesioner tersebut harus dilakukan

uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu sebelum digunakan sebagai instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir dapat dilihat pada kolom (*corrected item-total correlations*) dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n-k, dalam hal ini n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah item. Jika r hitung > r tabel, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2005). Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya uji signifikansi uji koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05 artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total, atau uji melakukan penilaian langsung terhadap koefisien korelasi, bisa digunakan batas nilai minimal korelasi 0,30. Menurut Azwar (2011) semua item yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan. Bila jumlah item belum mencukupi bisa menurunkan sedikit batas *criteria* 0,30 menjadi 0,25 tetapi menurunkan sedikit batas kriteria 0,30 menjadi 0,25 tetapi menurunkan kriteria di bawah 0,20 sangat tidak disarankan. Untuk penelitian ini dilakukan uji signifikansi 0,05 (signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian).

Pengujian validitas penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis korelasi. Nilai signifikansi yang berada di bawah 0,5 menunjukkan item yang valid (Ghozali, 2005). Hasil uji validitas terhadap ketiga variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel kompetensi (X1) pada tabel 2, nilai korelasi terbesar terdapat pada item pertanyaan ke 4 dengan nilai signifikan 0.496 dan nilai signifikan 0.000, sedangkan nilai korelasi terkecil terdapat pada item pertanyaan ke 1 dan item pertanyaan ke 5 dengan nilai korelasi yang sama yaitu 0,377 dan nilai signifikansi masing-masing 0,006 dan 0,000. Berdasarkan uji validitas terhadap keseluruhan item-item pertanyaan variabel X1 maka semua variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai signifikansi di bawah 0.05.

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel peluang sukses (X2) pada tabel 2, nilai

Tabel 1. Uji Validitas Variabel X1, X2 dan Y

No	Variabel	Nilai Korelasi	Nilai Signifikansi	Keterangan
1.	Kompetensi (X1):			
	Item 1			
	Item 2	0,377	0,006	Valid
	Item 3	0,401	0,003	Valid
	Item 4	0,406	0,003	Valid
	Item 5	0,496	0,000	Valid
	Item 6	0,377	0,006	Valid
		0,443	0,001	Valid
2.	Peluang Sukses (X2);			
	Item 1			
	Item 2	0,363	0,008	Valid
	Item 3	0,508	0,000	Valid
	Item 4	0,508	0,000	Valid
	Item 5	0,499	0,000	Valid
	Item 6	0,504	0,000	Valid
		0,504	0,000	Valid
3.	Pemberdayaan (Y):			
	Item 1	0,462	0,001	Valid
	Item 2	0,486	0,000	Valid
	Item 3	0,290	0,037	Valid
	Item 4	0,290	0,037	Valid
	Item 5	0,462	0,001	Valid
	Item 6	0,456	0,001	Valid
	Item 7	0,290	0,037	Valid
	Item 8	0,422	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

korelasi terbesar terdapat pada item pertanyaan ke 2 dan 4 dengan nilai korelasi yang sama yaitu 0,508 dengan nilai signifikansi yang sama juga yaitu 0,000. Nilai korelasi terkecil terdapat pada item pertanyaan ke 1 dengan nilai korelasi 0,363 dan nilai signifikansi 0,008. Berdasarkan uji faliditas terhadap keseluruhan item-item pertanyaan variabel X2 maka semua variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai signifikansi di bawah 0.05.

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel pemberdayaan (Y) pada tabel 2, nilai korelasi terbesar terdapat pada item pertanyaan ke 2 dengan nilai korelasi 0,486 dengan nilai signifikansi yaitu 0,000. Nilai korelasi terkecil terdapat pada item pertanyaan ke 3, 4 dan 7 dengan nilai korelasi yang sama yaitu 0,290 dan nilai signifikansi yang sama juga yaitu 0,290.

Berdasarkan uji faliditas terhadap keseluruhan item-item pertanyaan variabel Y maka semua variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai signifikansi di bawah 0.05.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diukur dengan menggunakan koefisien alpha (*cronbach alpha*) dari hasil perhitungan menunjukkan masing-masing variabel berada di atas alpha (α) 0,60. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien alpha (*cronbach's alpha*) di atas 0,60 (Sekaran, 1992: Cooper dan Emory, 1995).

Hasil uji reliabilitas terhadap ketiga variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 3.

Berdasarkan tabel 3, nilai *Crobach's Alpha* item-item pertanyaan X1 sebesar 0.700, item-

Tabel 2. Uji Reliabilitas Variabel X1, X2 dan Y

No	Variabel	Koefisien Alpha (α)	Keterangan
1.	Kompetensi (X1)	0,700	Reliabel
2.	Peluang Sukses (X2)	0,705	Reliabel
3.	Pemberdayaan (Y)	0,663	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah

item pertanyaan X2 sebesar 0, 705 dan item-item pertanyaan Y sebesar 0.663 berada di atas koefisien alpha 0.60. Berdasarkan uji reabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item-item pertanyaan untuk variabel kompetensi (X1), peluang sukses (X2) dan pemberdayaan (Y) dinyatakan reliabel atau handal sebagai instrumen penelitian.

Profil Responden

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada 60 responden penelitian yaitu karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta. Dari 60 kuesioner yang disebarakan kepada responden tersebut, 60 kuesioner dikembalikan kepada peneliti sehingga *response rate* dalam penelitian ini adalah 100%. Dari 60 kuesioner yang dikembalikan tersebut, 52 (87%) kuesioner dapat digunakan untuk dianalisis dalam penelitian ini, sedangkan sisanya yaitu 8 kuesioner (23%) tidak dapat digunakan/cacat. Karakteristik atau profil responden dapat ditunjukkan pada tabel 4 berikut.

Tabel 3 menunjukkan profil responden yang merupakan karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini sebagian besar terdiri dari karyawan dengan usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 23 responden dengan prosentase 43 %. Pada kategori jenis kelamin menunjukkan bahwa dari 52 responden yang dijadikan sampel, sebagian besar terdiri dari laki-laki yaitu sebanyak 33 orang (63 %), sedangkan responden perempuan adalah sebanyak 19 orang (37 %). Kategori responden berdasarkan status perkawinan terdiri dari 47 responden berstatus kawin dengan prosentase 91%, sedangkan yang belum kawin sebanyak 5 orang atau (9%).

Profil responden untuk kategori bagian/status pekerjaan, mayoritas adalah bagian lain-lain sebanyak 23 responden atau 44%, untuk lain-lain yang dimaksud disini adalah dari Sektor/ Bagian AODH (*Airport Operation and Readiness Department Head*), ADM (*Airport Duty Manager*), dan *finance*. Kategori responden berdasarkan jenjang pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai jenjang pendidikan terbanyak pada tingkat Sarjana yaitu 33 responden (63%). Mayoritas responden untuk kategori masa kerja adalah sebanyak 18 responden (memiliki masa kerja > 9 tahun) dengan nilai prosentase 35%. Berdasarkan kategori pendapatan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta mempunyai pendapatan antara 5,6 juta - 7,5 juta, yaitu sebanyak 19 responden atau 37%. Berdasarkan jumlah bawahan yang dipimpin, maka mayoritas karyawan mempunyai bawahan antara 3-5 orang yaitu sebanyak 22 orang atau 37%.

Hasil Pengujian Hipotesis Dan Pembahasan

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh kompetensi (X1) dan peluang sukses (X2) terhadap pemberdayaan (Y) karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan dengan Program SPSS, maka diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel 4, tabel 5 dan tabel 6.

Tabel 4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,681 ^a	,463	,441	2,447

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Tabel 3. Profil Responden

KATEGORI	SKALA	JUMLAH	PERSENTASE
USIA	20 – 30	5	9%
	31 – 40	23	43%
	41 – 50	15	31%
	51 – 60	9	17%
	TOTAL	52	100%
JENIS KELAMIN	LAKI – LAKI	33	63%
	PEREMPUAN	19	37%
	TOTAL	52	100%
STATUS	KAWIN	47	91%
	BELUM KAWIN	5	9%
	TOTAL	52	100%
BAGIAN/STATUS PEKERJAAN	AMC	5	9%
	PAX SERVICE	6	12%
	AIRPORT SERVICE	6	12%
	AVSEC	12	23%
	LAIN-LAIN	23	44%
	TOTAL	52	100%
PENDIDIKAN	SMP	0	0%
	SMA	2	4%
	DIPLOMA	17	33%
	SARJANA	33	63%
	TOTAL	52	100%
MASA KERJA	1-3 TAHUN	9	17%
	4-6 TAHUN	8	15%
	7-9 TAHUN	17	33%
	> 9 TAHUN	18	35%
	TOTAL	52	100%
PENDAPATAN	1,5 JUTA - 3,5 JUTA	5	9%
	3,6 JUTA - 5,5 JUTA	18	35%
	5,6 JUTA - 7,5 JUTA	19	37%
	7,6 JUTA - 9,5 JUTA	10	19%
	> 10 JUTA	0	0%
	TOTAL	52	100%
BAWAHAN	1-3	12	23%
	3-5	22	42%
	> 5	18	35%
	TOTAL	52	100%

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 5

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	253,278	2	126,639	21,149	,000 ^a
Residual	293,414	49	5,988		
Total	546,692	51			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Tabel 6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,420	3,708		2,001	,051
	X1	,337	,124	,298	2,719	,009
	X2	,699	,144	,531	4,848	,000

a. Dependent Variable: Y

Nilai koefisien determinasi (*R Square*) digunakan sebagai alat analisis untuk menunjukkan besarnya kontribusi dari variabel independen (X1 dan X2) secara bersama atau keseluruhan dapat menjelaskan variabel dependen (Y). Nilai koefisien determinasi atau R^2 (Kd) pada tabel 4 adalah 46,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa 46,3% variasi variabel pemberdayaan karyawan pada PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta (Y), dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen yaitu variabel kompetensi (X1) dan variabel peluang sukses (X2), sedangkan sisanya yaitu 53,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Anova pada tabel 5 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yaitu variabel kompetensi (X1) dan variabel peluang sukses (X2) secara simultan (serentak) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yaitu pemberdayaan karyawan pada PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta (Y) yang ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 21,149 dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 atau berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis 1 diterima yaitu bahwa kompetensi dan peluang sukses berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Bentuk persamaan regresi linier berganda $Y = 7,420 + 0,337X1 + 0,699X2$ memberikan implikasi bahwa kompetensi (X1) dan peluang sukses (X2) sangat penting dalam meningkatkan pemberdayaan (Y) karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda secara parsial (terpisah)

dengan Program SPSS pada tabel 6 juga menunjukkan bahwa variabel kompetensi (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan pada PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta (Y) yang ditunjukkan dengan hasil analisis uji t terhadap variabel X1 diperoleh nilai koefisien korelasi ($ryx1$) adalah 0,298 dan angka t-hitung 2,719 $b1$ adalah 0,337 dengan angka sig. sebesar 0,009 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Hasil analisis regresi linier berganda secara parsial (terpisah) juga menunjukkan bahwa peluang sukses (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan pada PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta (Y) ditunjukkan dengan hasil analisis uji t terhadap variabel X2 diperoleh nilai koefisien korelasi ($ryx2$) adalah 0,531 dan angka t-hitung 4,848 nilai $\beta1$ adalah 0,699 dengan angka sig. sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil analisis regresi linier berganda secara parsial (uji t) pada tabel 6 juga menunjukkan bahwa variabel peluang sukses atau X2 ($\beta2=0,669$; $t=4,848$; $sign= 0,000$) mempunyai nilai lebih besar dari variabel kompetensi atau X1 ($\beta1=0,337$; $t=2,719$; $sign=0,009$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel peluang sukses (X2) mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap pemberdayaan karyawan dibandingkan dengan variabel kompetensi (X1) sehingga hipotesis 2 ditolak, yaitu bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara dominan terhadap pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi bahwa PT. Angkasa Pura I harus lebih memperhatikan karyawan dengan

memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan karir yang lebih tinggi (mencapai kesuksesan) tanpa mengesampingkan sisi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. PT. Angkasa Pura selama ini sudah melibatkan dan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai seminar, pelatihan, studi banding dan studi lanjut (tugas belajar) di dalam negeri maupun luar negeri, khususnya bagi karyawan yang mempunyai kinerja baik. Pada masa mendatang hendaknya perusahaan lebih memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikutsertakan mereka pada pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan pengambilan keputusan, kepemimpinan dan lain-lain agar mereka lebih sukses lagi di masa mendatang karena kesuksesan karyawan adalah kesuksesan bagi perusahaan. Penelitian Sugiarti (2001) menunjukkan bahwa faktor pemberian kesempatan untuk mencapai karir yang lebih tinggi (peluang sukses) merupakan salah satu faktor dalam stress kerja, artinya bahwa perusahaan yang tidak memberikan kesempatan untuk sukses bagi karyawan dapat mengakibatkan stress kerja. Seorang karyawan yang diberikan kesempatan untuk sukses akan merasa diberdayakan di perusahaan sehingga mereka akan bekerja secara maksimal di perusahaan. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa stress kerja yang dialami karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan karyawan dalam meninggalkan pekerjaan.

Tidak terbuktinya pengujian hipotesis 2 ini bukan berarti bahwa model penelitian ini tidak bisa diterapkan pada sampel penelitian yang berbeda. Beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penelitian dengan menggunakan sampel yang berbeda akan memberikan hasil yang berbeda juga. Hasil riset kepemimpinan lintas budaya yang dilakukan Jung dan Avolio (1999) terhadap 153 *Asean student* dan 194 *Caucasian student* mengenai kepemimpinan transformasional dan transaksional mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang sama dapat diinterpretasikan berbeda dan dapat mempunyai

pengaruh yang berbeda dalam motivasi dan kinerja bagi bawahan pada kelompok budaya yang berbeda. Hal ini dikarenakan bahwa pada dimensi budaya yang berbeda, setiap karakter pemimpin dan bawahan mempunyai kecenderungan sikap dan perilaku yang berlainan. Sikap dan perilaku yang berbeda tersebut pada akhirnya akan mempunyai kecenderungan untuk memberikan hasil penelitian yang berbeda pula terhadap suatu penelitian mengenai sikap dan perilaku.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima (terbukti) yaitu bahwa kompetensi (X1) dan peluang sukses (X2) secara serentak (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan (Y) yang ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 21,149 dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 atau berada di bawah tingkat signifikansi 0,05.
2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara dominan terhadap pemberdayaan karyawan ditolak. Hasil analisis regresi linier berganda secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel peluang sukses (X2) dengan hasil ($\hat{\beta}_2=0,669$; $t=4,848$; $sign=0,000$) mempunyai nilai lebih besar dari variabel kompetensi atau X1 ($\hat{\beta}_1=0,337$; $t=2,719$; $sign=0,009$) sehingga hasil tersebut juga menunjukkan bahwa variabel peluang kerja (X2) mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap pemberdayaan karyawan dibandingkan dengan variabel kompetensi (X1).

Keterbatasan dan Saran

1. Penelitian ini menggunakan subyek penelitian yang terbatas, dimana peneliti hanya menggunakan karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta (Y) dengan jumlah sampel yang relatif sedikit yaitu 52

responden sehingga belum dapat mewakili dan mencerminkan figur karyawan PT. Angkasa Pura I secara keseluruhan yang terdiri dari 14 Bandar Udara meliputi Indonesia Bagian Tengah dan Indonesia Bagian Timur. Penelitian mendatang hendaknya menggunakan sampel yang lebih luas sehingga dapat mewakili subyek penelitian sehingga hasil penelitian mendatang akan lebih baik.

2. Obyek penelitian ini hanya menggunakan karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta (1 perusahaan) sebagai obyek penelitian, sehingga penelitian ini belum memiliki kontribusi yang luas dalam suatu penelitian di bidang Sumber Daya Manusia. Penelitian mendatang hendaknya menggunakan obyek penelitian yang lebih banyak misalnya beberapa perusahaan (tidak hanya 1 bandara namun beberapa bandara) sehingga hasil penelitian mendatang dapat digeneralisasikan secara lebih luas.
3. Tidak didukungnya hipotesis 2 bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara

dominan terhadap pemberdayaan karyawan bukan berarti perusahaan (dalam hal ini pemimpin) dapat mengabaikan variabel peluang sukses bagi karyawan, perusahaan hendaknya terus meningkatkan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan memberikan fasilitas dan motivasi bagi pengembangan diri karyawan agar terus berprestasi. Dengan demikian, prestasi yang diraih oleh karyawan pada akhirnya akan membawa kepada kesuksesan perusahaan juga.

4. Tidak didukungnya hipotesis 2 tersebut mungkin juga disebabkan karena permasalahan metodologi yaitu terjadinya *common method bias* yang sering terjadi dalam berbagai penelitian terutama penelitian yang berhubungan dengan sikap dan perilaku. Permasalahan itu terjadi pada saat responden harus memberikan jawaban terhadap seluruh item pertanyaan yang diajukan di dalam kuesioner, sehingga jawaban responden terhadap item sebelumnya akan berpengaruh terhadap jawaban pada pertanyaan berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, Bernard.M (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard.M (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Journal of Organization Dynamics*, 18(4): 19-31.
- Bass, Bernard.M and Avolio, Bruce.J (1990), *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor leadership Questionnaire*, California: Consulting Psychology Press.
- Bass, Bernard.M and Avolio, Bruce.J (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Behling, Orlando and McFillen. J.M (1996), "A Syncretical Model of Charismatic/ Transformational Leadership". *Group & Organizational Management*, 21: 163-191.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N., (1988), "*The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*", *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Cooper, Donald.R and Emory, C.William (1995), *Business Research Methods*, Fifth Edition. Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Ford, R.C., and Fottler, M.D (1995), "Empowerment: A Matter of Degree". *Academy of Management Executive*, 9(3): 21-31.
- Gujarati (2000). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.

- Handoko, Hani dan Tjiptono, Fandy (1996), "Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 1(1): 23-34.
- Jung, D.I and Avolio, B.J (1999), "Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation On Performance in Group and Individual Task Conditions", *Academy of Management Journal*, 42(2): 208-218.
- Koontz., O'Donnell., Wehrich (1986), *Essentials Of Management*, Fourth Edition, USA: McGraw-Hill Book Company.
- Ghozali, Imam (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephens.P (2006), *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Jakarta: PT. Indeks
- Stewart, Dorothy.M (1989), *Seri Pedoman Manajemen; Ketrampilan Manajemen*, Alih Bahasa Hermawan Sulisty, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma (1992), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Second Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Soeratno (1998). *Metopen Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiarti (2001), "Analisis Rasional Faktor Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Keinginan Untuk Meninggalkan Pekerjaan; Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo", Tesis tidak Diterbitkan", Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada.
- Tjiptono, Fandy dan Syakhroza, Ahmad (1999), "Kepemimpinan Transformasional", *Usahawan*, TH XXIII (9): 5-13.
- Sugiyono. 2003. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Snair, Scott (2008), *Motivational Leadership; Surfing Strategies For Encouraging Cooperation*, Alih Bahasa Sugeng Heriyanto dan Wawan Eko Yulianto), Cetakan I, Jakarta: Prenada Media Group.
- Sunyoto, Danang (2011), *Metodologi Penelitian Ekonomi Alat Statistik & Alat Analisis Output Komputer Untuk Mahasiswa dan Praktisi*, Yogyakarta: CAPS.
- Winardi (2002), *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.
- Yulk, Gary (1994), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Jakarta; Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.