

Pengaruh pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan dengan pemberdayaan psikologis sebagai mediator

Afivatul Nuvitasari

Program Studi Magister Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: afivatulnuvitasari@gmail.com

Diserahkan: 29 April 2019

Diterima: 16 Juni 2019

Abstrak. Sektor layanan merupakan salah satu sektor yang sedang tumbuh di Indonesia, sehingga sangat penting bagi organisasi yang bergerak di sektor layanan untuk memberikan layanan yang berkualitas melalui perilaku berorientasi pelanggan dari karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan, baik secara langsung ataupun tidak langsung dengan melalui pemberdayaan psikologis. Penelitian dilakukan pada 139 karyawan yang bekerja di sektor layanan, dimana setiap harinya berinteraksi dengan pelanggan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Teknik sampling yang digunakan merupakan gabungan dari teknik incidental sampling dan snowball sampling. Alat pengumpul data berupa kuesioner yang terdiri dari tiga skala yaitu skala pemberdayaan struktural, skala pemberdayaan psikologis, dan skala perilaku berorientasi pelanggan. Analisis data penelitian dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berorientasi pelanggan. Pemberdayaan struktural juga memberikan pengaruh tidak langsung terhadap perilaku berorientasi pelanggan melalui pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis berperan sebagai pemediasi parsial antara hubungan pemberdayaan struktural dengan perilaku berorientasi pelanggan.

Abstract. Sektor layanan merupakan salah satu sektor yang sedang tumbuh di Indonesia, sehingga sangat penting bagi organisasi yang bergerak di sektor layanan untuk memberikan layanan yang berkualitas melalui perilaku berorientasi pelanggan dari karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan, baik secara langsung ataupun tidak langsung dengan melalui pemberdayaan psikologis. Penelitian dilakukan pada 139 karyawan yang bekerja di sektor layanan, dimana setiap harinya berinteraksi dengan pelanggan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Teknik sampling yang digunakan merupakan gabungan dari teknik incidental sampling dan snowball sampling. Alat pengumpul data berupa kuesioner yang terdiri dari tiga skala yaitu skala pemberdayaan struktural, skala pemberdayaan psikologis, dan skala perilaku berorientasi pelanggan. Analisis data penelitian dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berorientasi pelanggan. Pemberdayaan struktural juga memberikan pengaruh tidak langsung terhadap perilaku berorientasi pelanggan melalui pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis berperan sebagai pemediasi parsial antara hubungan pemberdayaan struktural dengan perilaku berorientasi pelanggan.

Kata kunci: pemberdayaan struktural, pemberdayaan psikologis, perilaku berorientasi pelanggan, sektor layanan

1. Pendahuluan

Sektor layanan atau jasa merupakan salah satu sektor penting dalam lingkungan perekonomian. Tahun 2016, sektor layanan memberikan sumbangan sebesar 42% *Gross Domestic Product* (GDP) dari keseluruhan sektor bisnis yang ada di Indonesia (GBG Indonesia, 2016). Data dari Indonesia *Investment* yang diambil dari *World Bank* dan *CIA World Factbook* menunjukkan bahwa di tahun 2017, sektor layanan di Indonesia masih memberikan sumbangan GDP terbesar yaitu 46% dari sektor bisnis

lain yang ada di Indonesia yaitu sektor manufaktur dan agrikultur (Indonesia *Investment*, 2018). Sektor layanan ini meliputi beberapa bidang bisnis yaitu terkait dengan bisnis *retail*, transportasi, media, telekomunikasi, finansial, *hospitality*, dan *tourism*. Akan tetapi hal tersebut belum dibarengi dengan penekanan jumlah keluhan pelanggan. YLKI mencatat setidaknya sektor layanan, utamanya layanan keuangan memberikan sumbangan 50% dari total keluhan pelanggan sepanjang 2018 (Tribunnews.com, 2019). Hal ini tentu menjadi pertimbangan agar permasalahan ini segera ditangani.

Pemberian layanan berkualitas tinggi dalam sektor layanan erat kaitannya dengan tenaga-tenaga penyedia layanan yang secara pekerjaan sering berinteraksi dengan pengguna layanan. Dalam organisasi yang bergerak di sektor layanan, kurangnya hubungan yang baik dengan pelanggan dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi (Rezayimanesh dkk, 2015). Pemberian layanan terjadi dalam interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan sehingga, fokus pada karyawan sangat penting untuk keberhasilan organisasi penyedia layanan dalam menerapkan orientasi pelanggan, dan sikap serta perilaku yang menentukan persepsi kualitas dan kepuasan pelanggan (Choi dan Joung, 2017). Orientasi pelanggan yang diwujudkan oleh karyawan memiliki dampak yang positif pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Park, dkk, 2015; Park, dkk, 2016) dan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan (Sivesan dan Karunanithy, 2014). Brady dan Cronin (2001) juga memaparkan bahwa orientasi pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap persepsi pelanggan dan pada akhirnya berdampak terhadap kinerja perusahaan. Orientasi pelanggan yang baik akan memberikan dampak terhadap persepsi pelanggan terhadap kualitas dari organisasi penyedia layanan, yang mana hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan kesediaan pelanggan untuk merekomendasikan organisasi penyedia layanan kepada orang lain (Brady dan Cronin, 2001).

Perilaku berorientasi pelanggan mengacu pada sejauhmana tenaga penjualan mempraktikkan konsep pemasaran dengan mencoba membantu pelanggan membuat keputusan yang akan memuaskan kebutuhan pelanggan jangka panjang dan menghindari perilaku yang dapat menyebabkan ketidakpuasan pelanggan (Saxe dan Weitz, 1982). Ketidakpuasan pelanggan terjadi ketika hasil dari sebuah layanan tidak sesuai dengan harapan pelanggan (Jeske, dkk, 2015). Ketidakpuasan pelanggan merugikan bagi organisasi yang bergerak di sektor layanan karena pelanggan merupakan sumber utama profit organisasi sehingga penting bagi organisasi untuk menjaga kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan melalui perilaku berorientasi pelanggan.

Perilaku berorientasi pelanggan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor individu seperti *personality traits* dapat mempengaruhi perilaku berorientasi pelanggan (Lanjananda dan Patterson, 2009; Johari dan Hee, 2013). Penelitian lain mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja (Chih, dkk, 2009; Ping dan Ahmad, 2015; Raghavendra dan Basha, 2016) dan keterlibatan kerja (Chih, dkk, 2009) memberikan pengaruh positif terhadap perilaku berorientasi pelanggan. Faktor individu lain seperti pemberdayaan psikologis memberikan pengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan (Chow, dkk, 2006; Rezayimanesh, dkk, 2015). Jenis lain dari pemberdayaan yaitu pemberdayaan struktural juga memberikan pengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan (Zeglat, dkk, 2014; Rezayimanesh, dkk, 2015), baik secara langsung ataupun tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif (Kazlauskaite, dkk, 2012).

Perilaku berorientasi pelanggan dapat dimiliki karyawan yang memiliki kemampuan, fleksibilitas, dan kewenangan yang tepat untuk terlibat dalam perilaku berorientasi pelanggan (Zeglat, dkk, 2014). Hal ini hanya dapat diraih oleh karyawan apabila mereka diberdayakan oleh organisasi. Lovelock dan Wirtz (2010; dalam Zeglat, dkk, 2014) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah salah satu alat paling efektif untuk memuaskan dan melayani pelanggan. Pemberdayaan muncul untuk memberikan kontrol lebih besar atas situasi dan keputusan terkait pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk memiliki lebih banyak fleksibilitas dan tanggung jawab sehubungan dengan berbagai kebutuhan pelanggan (Kim dkk, 2004; Zeglat, dkk, 2014). Pemberdayaan harus diarahkan untuk memperkaya karyawan yang berinteraksi dengan pelanggan dengan kemampuan dan ketrampilan untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan pelanggan.

Dua jenis pemberdayaan yang paling populer saat ini adalah pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis. Kanter (1993) menjelaskan bahwa pemberdayaan struktural merupakan suatu akses karyawan ke struktur sosial di tempat kerja yang memungkinkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang bermakna. Pemberdayaan struktural dapat terwujud di lingkungan kerja melalui jalur komunikasi, dukungan, informasi, dan sumber daya. Hal-hal tersebut menawarkan kesempatan kepada pekerja untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan, membantu dalam mengendalikan sumber daya, dan turut tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan mereka (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1993; Mechanic, 1962; Mills & Ungson, 2003; Salanick & Pfeffer, 1974; dalam O'Brien, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Zeglat, dkk (2014) menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural memberikan pengaruh secara langsung terhadap perilaku berorientasi pelanggan. Semakin karyawan merasa diberdayakan secara struktural, maka semakin mereka menunjukkan perilaku berorientasi pelanggan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rezayimanesh, dkk (2015) tentang pengaruh pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan, dimana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural berpengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan.

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan.

Selain memiliki hubungan dengan perilaku berorientasi pelanggan, pemberdayaan struktural juga memiliki hubungan dengan jenis pemberdayaan yang kedua yaitu pemberdayaan psikologis. Spreitzer (1995) mendefinisikan Pemberdayaan psikologis sebagai konstruk motivasi individu yang membuatnya merasa mampu mengendalikan secara aktif peran kerjanya yang diwujudkan dalam empat kognisi yaitu, makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*). Pemberdayaan psikologis mengacu pada seperangkat keadaan psikologis yang diperlukan bagi individu untuk merasakan kendali dalam kaitan pekerjaan mereka (Spreitzer, 2008). Perspektif psikologis ini lebih berfokus pada bagaimana karyawan menjalani pekerjaan mereka dan mengacu pada keyakinan pribadi karyawan tentang peran yang mereka lakukan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Zhang (2018) menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural memiliki hubungan positif yang signifikan dengan pemberdayaan psikologis. Ketika karyawan merasakan diberdayakan secara struktural, hal tersebut mempengaruhi keadaan psikologis mereka, dimana mereka akan menunjukkan sikap yang positif, kepercayaan yang lebih besar, lebih otonom, dan merasa bahwa apa yang mereka lakukan berdampak (Knol dkk, 2009; Stewart dkk, 2010; dalam Zhang, 2018).

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh pemberdayaan struktural terhadap pemberdayaan psikologis

Pemberdayaan psikologis ini memberikan beberapa dampak pada aspek perilaku. Seibert, dkk (2011) menjelaskan beberapa dampak dari pemberdayaan psikologis yang terkait dengan aspek perilaku diantaranya adalah kinerja tugas dan *organizational citizenship behaviors*. Dalam hal kinerja tugas, karyawan yang merasakan pemberdayaan psikologis akan bertindak secara mandiri dalam menghadapi tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan yang merasakan pemberdayaan psikologis cenderung akan bertindak aktif terhadap pekerjaan mereka dan menunjukkan perilaku warga organisasi yang baik (*organizational citizenship behaviors*). Dari hal tersebut diasumsikan bahwa ketika karyawan merasakan pemberdayaan psikologis, maka mereka akan menunjukkan perilaku berorientasi pelanggan, dimana perilaku berorientasi pelanggan merupakan bentuk dari tindakan aktif mereka dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zeglat, dkk (2014) di bidang perbankan yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memberikan pengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Chow, dkk (2006) yang mengambil *setting* sektor layanan di bidang *hospitality* mengidentifikasi bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh terhadap orientasi kepada pelanggan. Pemberdayaan psikologis secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Dua penelitian tersebut sepakat bahwa pemberdayaan psikologis memberikan pengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku berorientasi pelanggan.

Berangkat dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kazlauskaite, dkk (2012) tentang pengaruh praktik HRM terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh sikap karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait hal tersebut. Kazlauskaite, dkk (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh pemberdayaan organisasi atau struktural sebagai salah satu bentuk praktik HRM, terhadap perilaku berorientasi pelanggan, yang merupakan indikasi dari kinerja karyawan, dengan pemberdayaan psikologis, komitmen afektif, dan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian tersebut dilakukan pada karyawan hotel bintang 4 dan 5. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural memberikan pengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan melalui peran dari pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif, tetapi tidak dari kepuasan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik HRM yaitu pemberdayaan struktural memberikan dampak terhadap kinerja organisasi secara tidak langsung melalui sikap dan perilaku karyawan atau kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa praktik HRM mempengaruhi perilaku karyawan secara tidak langsung (Guest, 1997; Hartog dkk, 2004; Purcell dan Hutchinson, 2007; dalam Kazlauskaite, dkk, 2012).

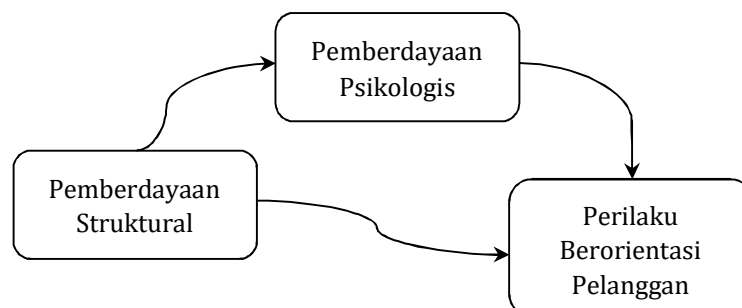
Hipotesis 4: Terdapat pengaruh pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan dengan pemberdayaan psikologis sebagai mediator.

Penelitian ini mengambil *setting* penelitian di sektor layanan atau jasa yang ada di Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengambil *setting* hanya pada satu jenis bisnis saja dalam sektor layanan yaitu perhotelan dimana hotel yang menjadi *setting* penelitian merupakan hotel berbintang, penelitian ini mengambil *setting* semua bidang bisnis di sektor layanan, dimana karyawan sehari-hari berinteraksi dengan pelanggan untuk memberikan layanan. Hal ini sesuai dengan saran dari penelitian sebelumnya bahwa penelitian lebih lanjut dalam *setting* sektor layanan yang lain diperlukan untuk mengkaji kembali perilaku berorientasi pelanggan.

Berdasarkan paparan di atas, penulis tertarik untuk melakukan pengkajian lebih lanjut terkait dengan pengaruh pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan, dan juga melihat peran dari pemberdayaan psikologis sebagai mediator.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Berikut merupakan model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 1. Skema model penelitian

Pemberdayaan struktural adalah suatu akses karyawan ke struktur sosial di tempat kerja yang memungkinkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang bermakna (Kanter, 1993). Berdasarkan definisi tersebut, maka penulis mengoperasionalkan pemberdayaan struktural sebagai

tingkat sejauhmana karyawan merasakan akses ke struktur sosial organisasi yang memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara bermakna. Pemberdayaan struktural diukur menggunakan 15 aitem yang dikembangkan oleh Lutsevitch (2017). Semakin tinggi skor yang diberikan menunjukkan bahwa semakin tinggi pemberdayaan struktural yang dirasakan oleh individu. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah skor, maka semakin rendah pula pemberdayaan struktural yang dirasakan individu.

Pemberdayaan psikologis sebagai konstruk motivasi individu yang membuatnya merasa mampu mengendalikan secara aktif peran kerjanya yang diwujudkan dalam empat kognisi yaitu, makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) (Spreitzer, 1995). Berdasarkan definisi tersebut, maka penulis mengoperasionalkan pemberdayaan psikologis adalah tingkat sejauhmana individu merasa mampu mengendalikan secara aktif peran kerjanya, yang diwujudkan dalam empat kognisi yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*). Pemberdayaan psikologis diukur dengan skala pemberdayaan psikologis yang diadaptasi dari penelitian Amalia (2018) berdasarkan konsep dari pemberdayaan psikologis yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995, 2008). Semakin tinggi skor individu maka semakin tinggi pula pemberdayaan psikologis yang dirasakan. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah skor maka semakin rendah pula pemberdayaan psikologis dari individu.

Saxe dan Weitz (1982) menjelaskan bahwa orientasi pelanggan mengacu pada sejauhmana tenaga penjualan mempraktikkan konsep pemasaran dengan mencoba membantu pelanggan mereka membuat keputusan yang akan memuaskan kebutuhan pelanggan jangka panjang dan menghindari perilaku yang dapat menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Berdasarkan definisi tersebut, maka penulis mengoperasionalkan perilaku berorientasi pelanggan adalah tingkat sejauhmana tenaga penjualan mempraktikkan konsep pemasaran dengan mencoba membantu pelanggan mereka membuat keputusan yang memuaskan kebutuhan pelanggan jangka panjang dan menghindari perilaku yang tidak memuaskan. Perilaku berorientasi pelanggan diukur dengan skala perilaku berorientasi yang diadaptasi dari penelitian Choi dan Joung (2017), dimana skala tersebut merupakan skala yang dikembangkan oleh Thomas, Soutar, dan Ryan (2001) berdasarkan konsep perilaku berorientasi pelanggan yang dikemukakan oleh Saxe dan Weitz (1982). Semakin tinggi skor berarti semakin tinggi pula perilaku berorientasi pelanggan, begitu pula sebaliknya, semakin rendah skor berarti semakin rendah pula perilaku berorientasi pelanggan yang dimiliki individu.

Penelitian dilakukan pada setting organisasi yang bergerak di sektor layanan yang ada di Indonesia pada bulan Februari 2019. Subjek dalam penelitian ini adalah 139 responden yang bekerja di sektor layanan dan setiap harinya berinteraksi dengan pelanggan baik secara langsung ataupun tidak langsung yang dipilih dengan menggunakan kombinasi teknik *snowball sampling* dan *incidental sampling*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* dengan bantuan *software Smart PLS 3.0*.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis dilakukan dengan dua tahapan yaitu melalui *outer model* dan *inner model*. Analisis *outer model* dilakukan dengan melihat nilai *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability*. Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan memenuhi pengujian *convergent validity* (nilai AVE > 0,5), sehingga konstruk dinyatakan valid untuk mengukur variabel. Uji *discriminant validity* dilihat dari nilai *cross loading*, dimana nilai *cross loading* pada indikator dalam penelitian ini lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variabel yang lain. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator tersebut valid untuk mengukur variabel tersebut. Selanjutnya adalah melihat nilai reliabilitas konstruk dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk setiap konstruk berada di atas 0,7 sehingga konstruk dalam penelitian ini reliabel.

Tabel 1 menampilkan hasil evaluasi inner model, yang menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologis memiliki nilai *R-Square* 0,325 yang berarti pemberdayaan psikologis dapat dijelaskan 32,5% oleh pemberdayaan struktural dan perilaku berorientasi pelanggan dapat dijelaskan 36,4% oleh pemberdayaan struktural. Berdasarkan nilai *R-Square*, dilakukan penghitungan nilai *Q-Square* yang menghasilkan nilai sebesar 0,571. Hal ini berarti bahwa 57,1% dari perilaku berorientasi pelanggan dapat dijelaskan melalui pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis. Sedangkan 42,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel dalam model penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji *R-Square*

Variabel	R-Square
Pemberdayaan Psikologis	0,325
Perilaku Berorientasi Pelanggan	0,364

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *T-Statistic* dari hubungan setiap variabel lebih dari 1,96 dengan *p-value* kurang dari 0,05 yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini terpenuhi. Dari tabel di atas juga dapat diketahui bahwa pemberdayaan struktural memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku berorientasi pelanggan baik secara langsung ataupun tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis, sehingga pemberdayaan psikologis dalam model ini berperan sebagai mediasi parsial.

Tabel 2. Hasil Analisis Data Penelitian

Variabel	Path Coeficients	T Statistics	P Values
PP → PBP	0,366	4,016	0,000
PS → PBP	0,314	3,924	0,000
PS → PP	0,570	10,876	0,000
PS → PP → PBP	0,208	3,350	0,001

Keterangan: PS = Pemberdayaan Struktural
PP = Pemberdayaan Psikologis
PBP = Perilaku Berorientasi Pelanggan

4. Diskusi

Pelayanan merupakan hal pokok bagi organisasi yang bergerak di sektor layanan, dimana karyawan sebagai ujung tombak organisasi yang bersentuhan langsung dengan pelanggan memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan berkualitas yang memuaskan kebutuhan pelanggan. Sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui hal-hal apa saja yang mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya melalui perilaku berorientasi pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Rezayimanesh, dkk (2015) dan Zeglat, dkk (2014).

Rezayimanesh, dkk. (2015) melakukan penelitian dengan mengaitkan pemberdayaan struktural dengan perilaku berorientasi pelanggan pada karyawan unit pelayanan akademik di sebuah universitas. Penelitian yang dilakukan oleh Zeglat, dkk. (2014) juga mengaitkan pemberdayaan struktural dengan perilaku berorientasi pelanggan tetapi pada karyawan bank komersial di Yordania. Dua penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh pemberdayaan struktural atau organisasi dengan perilaku berorientasi pelanggan. Semakin tinggi pemberdayaan struktural yang dirasakan oleh karyawan maka semakin meningkatkan perilaku berorientasi pelanggan pada karyawan. Begitu pula sebaliknya, rendahnya pemberdayaan struktural yang dirasakan oleh karyawan, maka rendah pula perilaku berorientasi pelanggan yang dimiliki karyawan.

Karyawan yang merasakan pemberdayaan struktural akan merasakan kemudahan akses ke dalam struktur sosial organisasi sehingga ia merasa lebih otonom untuk melaksanakan dan menuntaskan pekerjaannya dengan memanfaatkan kontrol, sumber daya, ataupun dukungan yang didapatkannya dari organisasi (Conger dan Kanungo, 1988). Hal tersebut berpengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan. Karyawan yang merasakan pemberdayaan struktural, dalam bekerja ia akan memperoleh keleluasaan, dimana hal ini berhubungan dengan bagaimana ia menghadapi pelanggan, memberikan bantuan kepada pelanggan untuk mendapatkan layanan atau produk terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Karyawan yang memiliki orientasi pelanggan mampu mencapai kepuasan pelanggan yang kemudian mengarah pada profitabilitas organisasi, dan pada akhirnya menghasilkan peningkatan motivasi pelanggan, sehingga menciptakan siklus yang berkelanjutan (Mohamadi, 2003; dalam Khalili, Sameti, dan Sheybani, 2016). Memiliki karyawan yang mampu memunculkan perilaku berorientasi pelanggan yang berdampak pada kepuasan pelanggan tentunya menjadi hal yang menguntungkan bagi organisasi yang bergerak di sektor layanan.

Berdasarkan hasil analisis juga diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan dari pemberdayaan struktural terhadap perilaku berorientasi pelanggan melalui pemberdayaan psikologis. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan di sektor layanan merasakan pemberdayaan struktural yang tinggi, maka hal tersebut akan diikuti oleh meningkatnya pemberdayaan psikologis, dan ketika pemberdayaan psikologis karyawan tinggi, maka perilaku berorientasi pelanggan dari karyawan juga tinggi. Begitu pula sebaliknya, apabila karyawan merasakan pemberdayaan struktural yang rendah, maka hal tersebut akan diikuti oleh pemberdayaan psikologis yang rendah, dan ketika pemberdayaan psikologis karyawan rendah, maka perilaku berorientasi pelanggan yang dimiliki karyawan juga rendah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kazlaukaite, dkk. (2012), dimana mereka melakukan penelitian terkait dengan praktik HRM yaitu pemberdayaan organisasi atau struktural yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam hal ini kinerja yang dimaksud adalah perilaku berorientasi pelanggan melalui pemberdayaan psikologi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural memberikan pengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan melalui pemberdayaan psikologis yang dimiliki oleh karyawan.

Pemberdayaan yang dihasilkan dari sistem manajemen memberi karyawan lebih banyak kekuatan dan otonomi untuk melakukan pekerjaan mereka. Kondisi tersebut tentu membuat karyawan akhirnya berdaya untuk menggunakan kebebasan yang ia peroleh untuk membuat keputusan yang disesuaikan dengan cepat untuk melayani kebutuhan pelanggan mereka dengan lebih baik (Gazzoli, dkk., 2012). Heskett, dkk. (1997; dalam Gazzoli, dkk., 2012) mengemukakan bahwa apa yang paling dihargai oleh karyawan sebagai penyedia layanan dalam pekerjaan mereka adalah kemampuan dan wewenang yang mereka miliki untuk mencapai hasil bagi pelanggan mereka atau memenuhi kebutuhan pelanggan.

Khalili, dkk. (2016) dari hasil penelitiannya juga menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki lebih banyak akses ke informasi yang diperlukan juga memiliki akses ke sumber daya yang cukup sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan mudah. Karyawan yang dapat membuat keputusan terkait urusan pekerjaan mereka juga dapat melakukan tugas mereka dan memberikan layanan dengan benar dan dapat lebih inovatif dan fleksibel dalam pekerjaan mereka yang kemudian berpengaruh kepada kepuasan pelanggan.

Perilaku berorientasi pelanggan dapat ditampilkan oleh karyawan yang percaya bahwa mereka kompeten mengenai pengetahuan dan ketrampilan mereka, menemukan diri mereka mampu memilih prosedur dan proses dalam pekerjaan mereka, meyakini bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil kerja unit dan pengambilan keputusan (Khalili, dkk., 2016). Peccei dan Rosenthal (2001) dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa praktik sumber daya manusia yang progresif dan perilaku

manajemen memiliki dampak positif pada pemberdayaan psikologis yang dialami oleh karyawan. Perasaan diberdayakan ini akan berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan perilaku berorientasi pelanggan dari karyawan yang menjadi garis depan organisasi pelayanan. Hasil temuan-temuan tersebut tentu dapat dijadikan masukan bagi organisasi yang bergerak di sektor layanan dalam meningkatkan perilaku berorientasi pelanggan yang dimiliki karyawan mereka sehingga harapannya intervensi ataupun kebijakan yang dibuat di organisasi yang terkait dengan orientasi pelayanan pada pelanggan lebih terarah.

5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan struktural memberikan pengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan baik secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis dalam penelitian ini berperan sebagai pemediasi parsial. Selain itu, pemberdayaan struktural juga memberikan pengaruh terhadap pemberdayaan psikologis, dan pemberdayaan psikologis juga memberikan pengaruh terhadap perilaku berorientasi pelanggan.

Penelitian ini tentu masih memiliki beberapa keterbatasan sehingga untuk penelitian selanjutnya penulis menyarankan untuk mempertimbangkan perspektif lain dari perilaku berorientasi pelanggan, misalnya penilaian dari pelanggan yang merasakan dampak dari perilaku berorientasi pelanggan yang ditampilkan oleh karyawan. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk membedakan organisasi yang menerapkan HRM dan yang tidak menerapkan HRM, serta mempertimbangkan faktor demografi seperti lama masa kerja yang mungkin membedakan tingginya pemberdayaan yang dirasakan.

Berdasarkan penelitian ini, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menerapkan praktik-praktik pemberdayaan struktural seperti memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, memberikan umpan balik kepada karyawan, melibatkan karyawan dalam proses diskusi dan pengambilan keputusan, serta bentuk-bentuk lain dari praktik pemberdayaan struktural.

Referensi

- Amalia, D.H. (2018). Pengaruh empowering leadership terhadap perilaku kerja inovatif dengan psychological empowerment dan iklim organisasi inovatif sebagai mediator. Tesis. Universitas Airlangga.
- Brady, M.K., & Cronin, J.J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3 (3), 241-251.
- Chih, W.H., Yang, T.J, Huang, L.C., & Hsu, C.H. (2009). Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating roles of emotional intelligence. *IACSIT-SC'09 Proceedings of the 2009 International Association of Computer Science and Information Technology*, 249-253.
- Choi, E.K., & Joung, H.W. (2017). Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16 (3), 235-251.
- Chow, I.H., Lo, T.W., Sha, Z., & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 478-495.
- GBG Indonesia. (2016). Sector overview. GBG Indonesia. Diakses dari http://www.gbgingonesia.com/en/services/sector_overview.php diakses pada 11 Maret 2019.
- Indonesia Investment. (2018). Gross domestic product of indonesia. Indonesia Investment. Diakses dari <https://www.indonesia-investments.com/finance/macroeconomic-indicators/gross-domestic-product-of-indonesia/item253>.
- Jeske, H., Chimusoro, E., & Karodia, A.M. (2015). An evaluation of customer service and the impact of efficiency on namibia's logistical sector: A study involving selected courier companies. *Singapore Journal of Business Economics, and Management Studies*, 3 (6), 1-38.

- Johari, H., & Hee, O.C. (2013). Personality traits and customer-oriented behavior in the health tourism hospitals in malaysia. *International Journal of Trade, Economics, and Finance*, 4 (4), 213-216.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation* Second Edition. New York: Basic Books.
- Kazlauskaitė, R., Buciniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the hr-performance linkage. *Employee Relations*, 34, 138-158.
- Kim, J.Y., Moon, J., Han, D., & Tikoo, S. (2004). Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior. *Journal of Service Marketing*, 18 (4), 267-275.
- Lanjananda, P., & Patterson, P.G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, 20 (1), 5-32.
- Lutsevitch, P. (2017). *Structural and psychological empowerment: the moderating role of developmental networks*. Master Thesis. Estonia: Tallinn University of Technology.
- O'Brien, J.L. (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers*. Dissertation. Newark, New Jersey: The State University of New Jersey.
- Park, J.H., Han, J.W., & Yeun, R.Y. (2015). Effects of nurses' self-leadership and organizational culture on customer orientation: focused on the mediating effect of emotional labor. *Advanced Science and Technology Letters*, 120, 129-132.
- Park, J.H., Han, J.W., & Yeun, R.Y. (2016). Factors affecting nurses' customer orientation. *International Journal of Bio-Science and Bio-Technology*, 8 (3), 1-8.
- Ping, L.L., & Ahmad, U.N.U. (2015). A conceptual analysis of nurses' customer-oriented behavior, job satisfaction, and affective commitment in malaysia. *International Journal of Caring Sciences*, 8, 774-782.
- Raghavendra, B., & Basha, S.M.D.G. (2016). Job satisfaction and customer oriented behaviors as ocbs. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 21-30.
- Rezayimanesh, B., Vaezi, R., & Alavi, A.R. (2015). Empowerment and customer-oriented behavior of employees. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 10 (3), 825-835.
- Saxe, R., & Weitz, B.A. (1982). The soco scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351.
- Seibert, S.E., Wang, G., & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96 (5), 981-1003.
- Sivesan, S., & Karunanithy, M. (2014). Impact of customer orientation of service employees on customer satisfaction towards retention in finance companies. *European Journal of Business and Management*, 6 (1), 25-29.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1441-1465.
- Spreitzer, G.M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper and J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (54-73). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomas, R.W., Soutar, G.N., & Ryan, M.M. (2001). The selling orientation-customer orientation (s.o.c.o) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (1), 63-69.
- Tribunnews. (2019). *Ylki ungkap konsumen banyak adukan perbankan, mayoritas keluhan gagal bayar*. Tribunnews. Diakses dari <http://www.tribunnews.com/bisnis/2019/01/25/ylki-ungkap-konsumen-banyak-adukan-perbankan-mayoritas-keluhan-gagal-bayar>.
- Zeglat, D., Aljaber, M., & Alrawabdeh, W. (2014). Understanding the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6 (1), 55-67.
- Zhang, X., Ye, H., & Li, Y. (2018). Correlates of structural empowerment, psychological empowerment, and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis. *Applied Nursing Research*, 42, 9-16.