

**PEMBERDAYAAN KEWIRAUSAHAAN KARYAWAN  
PT. BNI SHIPYARD DAN PT. NEXUS ENGINEERING**



**FIFI HARIANI  
7647167439**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2023**

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu memberikan gambaran, peranan dan analisis pemberdayaan karyawan berketerampilan tinggi pada PT BNI & PT Nexus Engineering, dan mengetahui bagaimana faktor-faktor pemberdayaan yang memengaruhi kewirausahaan karyawan. Empowerment yang dilakukan oleh PT BNI dan PT Nexus Engineering, dari aspek kebermaknaan / meaningfulness, dianggap tidak berkaitan dengan pekerjaannya. Sedangkan dari aspek pilihan / choice, karyawan PT BNI merasa tidak ada diskusi terkait pemberdayaan yang akan diberikan perusahaan. Sedangkan karyawan PT Nexus merasa terkadang ada pilihan yang diberikan. Sedangkan dari aspek kompetensi / competence, karyawan PT BNI menilai bahwa kadang diberikan pelatihan yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Berbeda dengan PT Nexus yang merasa bahwa pemberdayaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kompetensinya. Karyawan pada PT BNI merasakan adanya tugas-tugas tambahan diluar kewajibannya dan merasa hal tersebut merupakan pemberdayaan. Sedangkan karyawan PT Nexus merasa adanya pemberdayaan khususnya terkait sertifikasi yang diberikan oleh perusahaan. Namun pemberdayaan yang diberikan secara insight tidak diketahui oleh para karyawan baik PT BNI dan PT Nexus Engineering. Dari segi dampak / impact, empowerment dirasakan oleh karyawan PT BNI dan karyawan PT Nexus Engineering. Sedangkan faktor pemberdayaan yang memengaruhi karyawan PT BNI yaitu Risiko, Komitmen dan loyalitas, Kreativitas dan Inovasi, Rasa pemberdayaan, Lokus kontrol internal, Dana, Delegasi, dan Pola Pikir.

Kata Kunci : Empowering, Kewirausahaan, PT BNI, PT Nexus Engineering

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

## Abstract

The purpose of this study is to provide an overview, role and analysis of empowering high-skilled employees at PT BNI & PT Nexus Engineering, and to find out how empowerment factors influence employee entrepreneurship. The empowerment carried out by PT BNI and PT Nexus Engineering, from the meaningfulness aspect, is considered not related to their work. Meanwhile, from the aspect of choice, PT BNI employees felt that there was no discussion regarding the empowerment that the company would provide. While PT Nexus employees feel that sometimes there are choices given. Meanwhile, from the competency aspect, PT BNI employees consider that they are sometimes given training that is not in accordance with their work. In contrast to PT Nexus, which feels that the empowerment provided by the company is in accordance with their competence. Employees at PT BNI feel that there are additional tasks beyond their obligations and feel that this is empowerment. Meanwhile, PT Nexus employees feel empowered, especially regarding the certification provided by the company. However, the empowerment provided by insight was unknown to the employees of both PT BNI and PT Nexus Engineering. In terms of impact, empowerment is felt by employees of PT BNI and employees of PT Nexus Engineering. While the empowerment factors that affect PT BNI employees are Risk, Commitment and Loyalty, Creativity and Innovation, Sense of Empowerment, Locus of Internal Control, Funds, Delegation, and Mindset.

**Keywords: Empowering, Entrepreneurship, PT BNI, PT Nexus Engineering**

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor



Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si

Prof. Dr. Mahmuddin Yasin, MBA

Tanggal: ... 26 Mei 2023

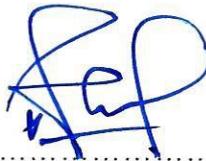
Tanggal: ... 14 Mei 2023

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

4/ Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus  
(Ketua)<sup>1</sup>



30 Mei 2023

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



26 Mei 2023

Nama : Fifi Hariani

No. Registrasi : 7647167439

Program Studi : Ilmu Manajemen

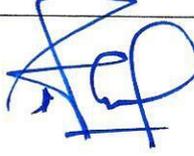
Tgl. Lulus : .....

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI****SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Fifi Hariani

No Registrasi : 7647167439

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		30 Mei 2023
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris/Promotor)		26 Mei 2023
3	Prof. Dr. Mahmuddin Yasin, MBA (Kopromotor)		14 Mei 2023
4	Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, MSi (Penguji)		12 Mei 2023
5	Agung Dharmawan Buchdadi, M.M. Ph.D (Penguji)		12 Mei 2023
6	Dr. Indra Pahala, M.Si (Penguji)		20 Mei 23
7	Prof. Dr. Pantja Djati, M.A (Penguji Luar)		15 Mei 2023

## SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fifi Hariani  
NIM : 7647167439  
Jenjang : S3 (Doktor)  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Angkatan : 2016/2017  
Semester : 118 (Genap) Tahun Akademik 2022/2023

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 20 Mei 2023  
Yang membuat pernyataan,

  
(Fifi Hariani)

## PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fifi Hariani  
NIM : 7647167439  
Jenjang : S3 (Doktor)  
Program Studi : Ilmu Manajemen - Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Perberdayaan Kewirausahaan Karyawan PT. BNI Shipyard dan PT.Nexus Engineering

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Doktor baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Disertasi ini bukan saduran/ terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan promotor, kopromotor dan dewan penguji.
3. Disertasi ini ditulis dengan kaidah-kaidah ilmiah dan belum pernah dipublikasikan
4. Semua disertasi dan penelitian yang relevan yang dikutip dalam disertasi ini dicantumkan pada daftar pustaka

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 20 Mei 2023



Fifi Hariani



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN  
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI  
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : FIFI HARIANI  
NIM : 7647167439  
Fakultas/Prodi : ILMU MANAJEMEN  
Alamat email : fifihariani88@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**PEMBERDAYAAN KEWIRAUSAHAAN KARYAWANPT. BNI SHIPYARD  
DAN PT. NEXUS ENGINEERING**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 16 Agustus 2023

Penulis  
  
( Fifi Hariani )

## RINGKASAN

### Latar Belakang

Industri perkapalan yang belum mendapat dukungan dari berbagai pihak khususnya pemerintah adalah Kota Batam. Industri galangan kapal di Kota Batam sempat menjadi andalan ekonomi. Namun saat ini industri galangan kapal di kota Batam menjadi permasalahan yang serius. Dermaga dalam BeritaTrans (2017) menyatakan sudah ada 31 perusahaan galangan kapal di Batam yang telah gulung tikar, dan masih banyak perusahaan galangan kapal yang mulai terpuruk. Berdasarkan data Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) kota Batam, sudah ada 1.889 pekerja di industri galangan kapal yang mengalami pemecatan atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Kondisi galangan kapal di kota Batam saat ini berdasarkan fakta di lapangan terjadi penurunan jumlah pekerja di Batam dari 300.000 orang menjadi 30.000 orang, hal ini disampaikan Ketua Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo) Kepri Ir. Cahya mengatakan pelemahan industry galangan kapal disebabkan beberapa kebijakan pemerintah yang kurang mendukung, salah satu diantaranya penetapan Upah minimum kota. Dia bahkan memperkirakan pesanan galangan kapal turun hingga 80 persen dari masa kejayaannya di tahun 2006, dan anjlok menjadi hanya sekitar 20 persen. satu perusahaan yang bergerak di Industri galangan perkapalan ada PT. BNI. Pada tahun 2010-2013, PT. BNI memiliki lebih dari 500 karyawan yang bertenaga ahli. Namun seiring dengan krisisnya industri galangan perkapalan dimulai sejak tahun 2014 hingga saat ini, PT. BNI pada tahun 2018 hanya memiliki 34 karyawan yang bertenaga ahli. Agar dapat bertahan hidup, PT. BNI melakukan PHK lebih dari 466 karyawan ahli dikarenakan tidak adanya pekerjaan yang dilakukan sedangkan harus terus membayar karyawan bertenaga ahli dengan gaji yang tinggi. Permasalahan pada PT. BNI ini tentu menjadi fenomena yang menarik dalam upaya pemimpin perusahaan untuk melakukan pemberdayaan (empowerment) sehingga dapat menumbuhkan kewirausahaan pada karyawan berketerampilan tinggi pada PT. BNI. Dengan adanya pemberdayaan ini akan mampu mengantisipasi terulangnya permasalahan pemutusan hubungan kerja. Sebagai individu yang terampil, seharusnya para karyawan pada PT. BNI tidak mengalami permasalahan untuk menjadi pengangguran atau kesulitan

untuk mencari pendapatan. Dimana mereka seharusnya dapat memiliki fokus pemikiran dan perilaku untuk menghadapi perubahan. Permasalahan lain yang dihadapi oleh perusahaan di Industri yang sama yaitu galangan perkapalan adalah PT. Nexus Engineering. Perusahaan ini juga mengalami permasalahan yang sama dengan PT. BNI, yaitu mengenai pemutusan hubungan kerja (PHK). Hal ini dikarenakan pada industri galangan kapal, memiliki biaya operasional yang tinggi dikarenakan karyawan yang memiliki keterampilan khusus / sertifikasi. Menurut Suriteo selaku pemilik PT. Nexus Engineering, menyatakan bahwa industri galangan kapal di Indonesia sedang mengalami keterpurukan. Meskipun para karyawan memiliki keterampilan khusus, mereka tidak bisa mengalami keberlangsungan hidup dikarenakan PHK. Kewirausahaan menjadi hal atau topik menarik yang dapat diduga menyelesaikan permasalahan pengangguran. Penelitian yang dilakukan oleh Hytti (2005) menunjukkan bahwa kewirausahaan tidak untuk kelompok tertentu saja, tetapi melainkan bagi kita sebagai manusia biasa. Arti kewirausahaan untuk individu adalah tidak merupakan pemberian sebelumnya, tetapi kewirausahaan diartikan sebagai agen aktif yang membangun identitas kewirausahaan dengan menerapkan identitas dan posisi tertentu, pengalaman individu di masa lalu dan saat ini serta persepektif masa depan. Berdasarkan 2 perusahaan di Industri galangan kapal yaitu PT BNI & PT Nexus Engineering, para karyawan ini merasa adanya ancaman ketika maraknya pemutusan hubungan kerja / PHK. Sehingga penting bagi para karyawan yang masih bekerja untuk memiliki kewirausahaan dengan cara melakukan pemberdayaan kepada mereka. Kewirausahaan ketika mereka bekerja, sehingga nantinya apabila terjadi PHK, mereka sudah siap dan mampu menjadi wirausaha yang mandiri. Dari sisi perusahaan, PT BNI & PT Nexus Engineering tentu melihat sebagai sesuatu yang berisiko apabila melakukan melakukan empowering kepada karyawan untuk memiliki kewirausahaan yang tinggi. Namun dari sisi lain, seharusnya perusahaan sadar bahwa mereka yang bekerja di PT BNI & PT Nexus Engineering, lebih banyak yang memiliki keterampilan khusus sehingga gaji mereka lebih besar dan tidak mau mengambil risiko untuk berhenti dan menjadi wirausaha. Kewirausahaan tentu akan membantu para karyawan untuk memiliki sifat-sifat wirausaha seperti kreatif dan inovasi, berani mengambil risiko, bekerja keras, energik dan lainnya. Dari beberapa latar belakang

masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan hal yang mendesak bagi karyawan-karyawan PT. BNI & PT. Nexus Engineering untuk dapat memiliki kewirausahaan yang tinggi.

### **Rumusan Masalah & Tujuan Penelitian**

Rumusan masalah dalam penelitian ini :

1. Bagaimana gambaran & peranan pemberdayaan karyawan berketerampilan tinggi pada PT. BNI & PT. Nexus Engineering ?
2. Bagaimana faktor-faktor pemberdayaan yang memengaruhi kewirausahaan karyawan?

Untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan berdasarkan permasalahan yang ada, maka berikut merupakan tujuan penelitian ini :

1. Untuk menciptakan bagaimana gambaran & peranan pemberdayaan karyawan berketerampilan tinggi pada PT. BNI Shipyard & PT. Nexus Engineering.
2. Untuk menciptakan bagaimana faktor-faktor pemberdayaan yang memengaruhi kewirausahaan karyawan berketerampilan tinggi pada PT. BNI Shipyard & PT. Nexus Engineering.

### **Kebaruan Penelitian (State of The Art)**

Unsur kebaruan dalam penelitian ini yaitu dimana belum adanya upaya penyelesaian terkait pada industri galangan kapal khususnya pada PT. BNI & PT. Nexus Engineering. Penelitian ini juga mendekatkan unsur sumber daya manusia dan kewirausahaan sebagai basis untuk upaya penyelesaian permasalahan pada PT. BNI Shipyard dan membangun sebuah landasan bagi karyawan yang masih bekerja untuk dapat meningkatkan kewirausahaan dengan adanya pemberdayaan (empowerment). Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, peneliti melakukan metode kualitatif dengan pada perusahaan yang bergerak di industri galangan perkapalan (PT. BNI Shipyard). Unsur kebaruan dalam penelitian ini dilihat dari segi SDM, dimana pemberdayaan dalam upaya meningkatkan kewirausahaan belum pernah dilakukan di Perusahaan galangan perkapalan. Selain itu juga dalam penelitian ini tidak hanya membahas dari segi Sumber

Daya Manusia tetapi juga upaya meningkatkan kewirausahaan. Sedangkan penelitian ini juga berbeda dengan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan mengenai pemberdayaan dalam menciptakan kewirausahaan, dimana unit analisis yang diteliti adalah para pekerja yang memiliki keterampilan khusus pada industri galangan perkapalan.

### **Latar Belakang Teori**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amin dan Azodi (2015), menunjukkan adanya 13 faktor pemberdayaan dalam meningkatkan kewirausahaan yaitu :

1. Delegasi (Delegation) : merupakan mandat atau kewenangan yang dialihkan kepada seseorang. Delegasi bertujuan untuk memberikan pengalaman yang berharga bagi penerima mandat. Sehingga dengan adanya delegasi ini maka penerima mandate akan lebih merasa dihargai dan mempunyai tanggung jawab yang tinggi.
2. Kemandirian (Independen) : suatu kondisi dimana seseorang dapat menentukan sendiri tujuan dan keputusan yang tepat. Sehingga seseorang dapat berani dalam mengambil keputusan.
3. Mendorong (Encourage) : merupakan salah satu rasa motivasi intrinsic untuk memiliki kewirausahaan. Sehingga dalam hal ini dengan adanya rasa *encourage*, maka seseorang akan lebih memiliki sifat-sifat kewirausahaan.
4. Pendidikan (Education) : pendidikan dalam hal ini dapat menjadi 2 yaitu secara formal dan informal. Secara formal pendidikan mengenai kewirausahaan dapat di terima dari seminar, pelatihan dan pengembangan ataupun workshop yang dilakukan oleh individu, dan lembaga lainnya. Dalam perusahaan juga pelatihan dan pengembangan mengenai kewirausahaan juga dapat dilakukan kepada anggota perusahaan.
5. Partisipasi dalam pengambilan keputusan (Participation in decision-making) : keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan membuat individu merasa dihargai sehingga keputusan yang diambil akan menjadi lebih bertanggung jawab.
6. Masa depan (Futures) : dalam hal ini masa depan berkaitan dengan tujuan yang ingin diraih. Sehingga individu dapat lebih terarah dalam memilih dan mengambil tindakan yang berkaitan dengan masa depan mereka.

7. Dana (Funds) : pendanaan merupakan salah satu faktor pendorong sebagai wirausaha. Dalam perusahaan dana diperoleh dari gaji ataupun kompensasi lainnya.
8. Prestasi (Achievement) : keinginan untuk berprestasi merupakan faktor yang dapat mendorong seseorang untuk berwirausaha.
9. Locus kontrol internal (Internal Locus of Control) : individu yang memiliki konus control internal akan lebih mudah untuk percaya akan hasil berdasarkan tindakan yang dilakukan merupakan hasil dari kemampuan mereka sendiri. Mereka percaya bekerja keras akan mampu membuat mereka berhasil.
10. Kreativitas dan Inovasi (Creativity and Innovation) : kreativitas diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengembangkan suatu ide baru / cara baru untuk memandang masalah menjadi peluang. Sedangkan inovasi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menerapkan solusi yang kreatif dalam menyelesaikan masalah dan melihat peluang dalam usaha.
11. Risiko (Risk) : risiko merupakan suatu kondisi yang tidak pasti, sehingga mengandung unsur bahaya yang akan memunculkan konsekuensi / akibat.
12. Komitmen dan Loyalitas (Commitment and loyalty) : komitmen organisasi timbul karna adanya ikatan emosional dan kepercayaan antara karyawan dengan organisasi. Sementara loyalitas merupakan kesetiaan yang disertai ide, gagasan untuk mencapai kinerja dalam sebuah organisasi perusahaan.
13. Rasa pemberdayaan (Sense of empowerment) : upaya untuk membangun keinginan dengan mendorong, motivasi, dan meningkatkan kesadaran dan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya.

### **Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk menjawab rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya. Ada 2 sub-fokus dalam penelitian ini yaitu : (1) gambaran dan peran *empowerment* karyawan berketerampilan tinggi pada PT BNI & PT Nexus; (2) faktor faktor pemberdayaan yang memengaruhi kewirausahaan pada karyawan berketerampilan tinggi PT BNI & PT Nexus. Riset kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data

sedalam-dalamnya. Riset ini tidak mengutamakan banyaknya responden atau informan. Jika data yang sudah terkumpul sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari responden atau informan lainnya. Disini yang ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) dan bukan banyaknya (kuantitas) data (Kriyantono, 2010). Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus. Dalam pendekatan studi kasus, peneliti dimungkinkan untuk mempertahankan karakter holistik dan makna dalam peristiwa-peristiwa kehidupan nyata. Penelitian ini dikarenakan menggunakan pendekatan studi kasus, maka peneliti akan melakukan wawancara dan observasi terhadap informan yaitu karyawan berketerampilan tinggi pada PT. BNI. Wawancara yang dilakukan kepada informan ditujukan kepada Hendrik dimana beliau memiliki sertifikasi *health, safety and environment*. Dimana memiliki pengalaman yang sebanyak lebih dari 20 tahun. Selain itu juga ada Bapak Sugianto dimana memiliki sertifikasi *welding inspector* dan *senior engineer* pada PT. BNI yaitu Bapak Lody. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara yang terstruktur, artinya akan ada beberapa pertanyaan mendalam yang dikaitkan dengan kewirausahaan berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan pada kajian teori. Sedangkan observasi atau pengamatan yang dilakukan dimana penulis akan mengamati bagaimana perusahaan melakukan pemberdayaan pada beberapa karyawan berketerampilan tinggi PT. BNI yang masih berada dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kewirausahaan. Dalam pengamatan ini peneliti berupaya untuk memperoleh data yang dilihat dari berbagai aspek tingkah laku responden atau informan. Pengamatan yang dilakukan juga akan dilakukan pencatatan yang serempak dengan gejala atau kejadian pada saat peneliti melakukan pengamatan.

### **Informan dan Jumlah Informan**

Informan dalam penelitian ini adalah para karyawan berketerampilan tinggi (dengan syarat memiliki sertifikasi keahlian) pada PT. BNI & PT Nexus. Dalam hal ini akan dilakukan dengan 3 informan pada PT. BNI dan 3 informan dari PT Nexus. 3 informan dari setiap perusahaan akan diambil berdasarkan : 1 karyawan berketerampilan tinggi yang diberhentikan perusahaan (UNEMP.BNI & UNEMP.NEXUS), 1 karyawan berketerampilan tinggi yang masih aktif (EMP.BNI & EMP.NEXUS), 1 pimpinan / direktur perusahaan (DIR.BNI & DIR.NEXUS).

## Hasil Penelitian

ada beberapa kata yang berkaitan dengan *empowerment* dari hasil interview dengan 6 informan dalam penelitian ini. Gambaran pada penelitian ini menunjukkan bahwa *empowerment* dikatakan “beberapa kali”, “pernah”, “kita punya”, dan “mungkin kita”. Pemberdayaan juga diberikan “Direkomendasikan HRD”, “Jabatan”. “Kompetensi”, “Posisi” dan lainnya. Selanjutnya agar dapat lebih memperoleh pendalaman mengenai *empowerment* pada PT BNI dan PT Nexus, maka pertanyaan dikembangkan dengan acuan pengukuran *instrument* dari Thomas & Velthouse (1990) dan Yulk & Becker (2006). Ada 4 indikator yang diidentifikasi dalam mengukur *empowerment* menurut kedua pakar tersebut yaitu *meaningfulness*, *competence*, *choice*, dan *impact*. Namun sebelum memberikan pertanyaan mengenai 4 indikator ini, maka peneliti menanyakan mengenai pemberdayaan / *empowerment* karyawan secara umum pada PT BNI Shipyard dan PT Nexus. Kedua perusahaan baik PT BNI Shipyard dan PT Nexus, menyatakan bahwa mereka berdua cukup sering memberdayakan karyawan mereka. Namun pemberdayaan ini tidak dalam bentuk kewirausahaan melainkan tugas-tugas tambahan yang menunjang kegiatan mereka agar mampu memperoleh sertifikasi ataupun jabatan-jabatan tertentu. Pemberdayaan disini dapat dikatakan sebagai penambahan pekerjaan, sehingga tidak dapat dalam upaya meningkatkan kewirausahaan bagi karyawan. Bagi karyawan berketerampilan tinggi yang sudah diberhentikan oleh PT Nexus menyatakan bahwa mereka sulit membedakan antara *empowerment* dengan eksploitasi. Eksploitasi dapat terjadi apabila tugas, pekerjaan ataupun proyek yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Sehingga selanjutnya peneliti menanyakan mengenai 4 indikator *empowerment* yaitu *meaningfulness*, *competence*, *choice*, dan *impact*.

### **Kondisi Pemberdayaan Karyawan Berketerampilan Tinggi PT BNI dan PT Nexus**

PT BNI Shipyard dan PT Nexus sudah melakukan *empowerment* atau pemberdayaan karyawan berketerampilan tinggi. Pemberdayaan yang dilakukan seperti tugas-tugas tambahan, pelatihan dan pengembangan, sertifikasi. Menariknya temuan ini menunjukkan bahwa karyawan berketerampilan tinggi yang sudah diberhentikan oleh PT Nexus menyatakan bahwa mereka sulit membedakan antara *empowerment* dengan

eksploitasi. Eksploitasi berdasarkan KBBI diartikan sebagai pemanfaatan untuk keuntungan sendiri, pendayagunaan; pemerasan (tentang tenaga orang). Pemaknaan berdasarkan hasil interview adalah eksploitasi yang terjadi adalah pemberian tugas tambahan yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau kompetensi karyawan. Namun penilaian eksploitasi ini dapat dinilai relatif dapat ditoleransi karena masih memiliki tujuan untuk memajukan kinerja perusahaan. Dalam pelaksanaan seperti misalnya PT BNI mereka diharapkan dapat bekerjasama satu sama lain dalam mengerjakan sesuatu, sehingga adanya upaya pimpinan atau manajemen untuk memberikan tugas tambahan di luar divisi mereka agar memahami cara kerja satu sama lainnya. Sedangkan dari PT Nexus, *empowerment* tergambar secara struktural. Pemberdayaan karyawan dilakukan salah satunya dengan adanya pelatihan dan pengembangan. Konsep ini diperkenalkan di Jepang yaitu mengenai Kaizen. Prinsip Kaizen dalam perusahaan dilakukan untuk terus menerus berubah yang artinya tidak ada kesempurnaan. Konsep ini berfokus pada pelanggan, dan kaitannya dengan pemberdayaan adalah prinsip Kaizen berfokus salah satunya mengenai mengembangkan disiplin pribadi, memberikan wewenang kepada setiap karyawan. Sedangkan pemberdayaan lebih menekankan pada apa yang harus dikembangkan kepada karyawan, sehingga mereka memiliki tahu apa yang harus dikerjakan, memiliki kompetensi dan keinginan atau motivasi untuk melakukan pekerjaan / tugas tersebut. Pada PT BNI dan PT Nexus, pemberdayaan dapat menjadi salah satu dorongan penting bagi karyawan, dimana mereka merasa dengan adanya tugas tambahan merupakan adanya kepercayaan dari pimpinan perusahaan kepada mereka, perusahaan percaya akan kemampuan mereka. Menurut Rusdi dan Hidayat (2008), salah satu pemberdayaan yang dilakukan perusahaan adalah dalam bentuk pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi kepada karyawan. Namun istilah ini sering disalahgunakan, seperti bukan artinya memberikan wewenang atau pekerjaan atasan kepada bawahan, mereka yang diberikan delegasi tentunya harus tetap dimonitor oleh pimpinan mereka. Pimpinan PT BNI dan PT Nexus mengakui bahwa adanya *empowerment* yang diberikan merupakan tanggung jawab masing-masing atasan setiap divisi (level manajer). Kedua pimpinan percaya bahwa seluruh level manajer paham dan mengambil keputusan yang tepat ketika memberikan pemberdayaan karyawan.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh PT BNI yaitu berupa tugas tambahan, pelatihan dan pengembangan serta pemberian wewenang lebih bagi karyawan yang berketerampilan tinggi untuk memimpin di lapangan. Sedangkan PT Nexus juga memberikan hal yang sama yaitu tugas diluar *job desc*, pelatihan dan pengembangan sesuai struktural dan menariknya sudah ada pemetaan. Pemetaan ini dilakukan HRD PT Nexus untuk memberikan pelatihan dan pengembangan sesuai struktural mereka. Karyawan berketerampilan tinggi pada PT Nexus berada pada level manajer, head dan supervisor. Hal ini dikarenakan mereka sudah memiliki kategori *advance* dibidangnya. Kategori ini diperoleh karena pengalaman yang lebih dari 5 tahun bekerja dan memiliki sertifikasi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sehingga pelatihan yang mereka dapatkan adalah *advance development program*. Sedangkan pada PT BNI pelatihan dan pengembangan tidak dilakukan secara struktural melainkan pemilihan dari direktur dan manajer HRD. Karyawan berketerampilan tinggi pada PT BNI juga memiliki kriteria yang sama yaitu telah berkarya lebih dari 5 tahun di bidangnya dan memiliki sertifikasi-sertifikasi yang berkaitan dengan pekerjaannya.

PT BNI dan PT Nexus tidak melakukan *empowerment* dengan tepat. Mereka mengabaikan beberapa tahapan / *stage*. Pada tahap 1, PT BNI dan PT Nexus telah melakukannya, namun ketika tahap 2, yaitu meminta saran kepada tim yang akan diberikan pemberdayaan. Perusahaan tidak melakukan tahap 2 dan 3 yaitu mendiskusikan dan masukan. Sehingga tidak tahapan 4 dan 5 pun tidak terjadi. Pemberdayaan memiliki pola tahap yang sistematis, dan tidak secara sepihak. Sehingga sebelum melakukan pemberian tugas tambahan ataupun pelatihan dan pengembangan, PT BNI dan PT Nexus harus mengikuti tahap-tahap ini. PT Nexus perlu mengajak karyawan yang akan di *empowerment* untuk diskusi, menerima masukan sehingga hasil implementasi akan lebih jelas dan memiliki makna.

*Mempercepatkan dan  
Memartabatkan Bangsa*

terdapat faktor yang paling penting adalah Risiko (4 informan), Komitmen dan loyalitas (4 informan), Kreativitas dan Inovasi (3 informan), Rasa pemberdayaan (1 informan), Locus kontrol internal (1 informan), Dana (1 informan), delegasi (1 informan).

Menariknya pada poin ke 14 di tabel, merupakan faktor yang ditemukan menurut karyawan pola pikir dapat meningkatkan kewirausahaan seseorang.

**Risiko (4 informan)** : kewirausahaan secara konvensional menghindari risiko dalam menanggapi ketidakpastian permintaan, mereka mencari risiko (*overconfident*) tentang risiko yang terkait dengan kemampuan mereka sendiri. Risiko tidak hanya ada pada wirausaha, tetapi juga pada pekerja. Seperti misalnya pada PT BNI dan PT Nexus, para karyawan harus menghadapi risiko ketika mereka di lapangan. Seperti misalnya pengelasan dalam laut, tentu bahaya dan tingkat pekerjaan dengan kesulitan yang tinggi. Bahkan pentingnya manajemen risiko dibutuhkan bagi karyawan selama bekerja di lapangan. Dalam dunia kerja risiko dikaitkan dengan perilaku kreatif. Seperti misalnya pada PT BNI dan PT Nexus, ketika mereka bekerja, dan menghadapi suatu masalah, maka mereka akan berfikir secara kreatif untuk menyelesaikan masalah yang ada. Permasalahan yang dihadapi ini biasanya merupakan masalah yang tidak dikondisikan atau diduga. Risiko telah didefinisikan sebagai sejauh mana ada ketidakpastian tentang apakah hasil keputusan yang berpotensi signifikan dan/atau mengecewakan akan direalisasikan (Dewett, 2006). Istilah risiko di dunia kerja juga semakin berkembang dan dikenal dengan nama *Willingness to Take Risks (WTR)*.

**Komitmen dan loyalitas (4 informan)** : komitmen dapat diartikan sebagai hubungan emosional karyawan dengan perusahaan (Farrukh, Chong, Mansori & Ravan, 2017). Apabila karyawan sudah memiliki loyalitas, maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Penilaian komitmen dan loyalitas menjadi penting meningkatkan kewirausahaan. Sebagai wirausaha, komitmen dan loyalitas menjadi kunci penting bagi pemilik karena mereka akan mendedikasikan waktu selama menjalani aktivitas bisnisnya. Sedangkan sebagai karyawan, komitmen dan loyalitas juga akan berdampak penting bagi kinerja mereka. Ketika seseorang memiliki komitmen dan loyalitas kepada perusahaan, maka mereka akan lebih memiliki keinginan untuk bekerja secara ikhlas. Sebagai pimpinan atau manajemen PT BNI dan PT Nexus mengharapkan karyawan memiliki rasa komitmen dan loyalitas, hal ini dikarenakan karyawan berketerampilan tinggi pada industri galangan perkapalan terkenal dengan istilah “kutu loncat”. Istilah ini dibangun karena mereka sering pindah tempat kerja dan

hanya melihat dari sisi kompensasi. Namun sebelum pandemi, industri galangan kapal mengalami permasalahan baru baik seperti regulasi yang diperketat dari pemerintah sehingga mengurangi jumlah permintaan dari konsumen. Komitmen dan loyalitas sangat dibutuhkan karena dari sisi perusahaan akan sulit memperoleh karyawan yang berketerampilan tinggi dan memiliki pengalaman.

**Kreativitas dan Inovasi (3 informan) :** Kreativitas dan inovasi adalah proses intelektual untuk menciptakan ide-ide baru dan memiliki nilai (Mehmood, Jian & Akram, 2020). Kreativitas dan inovasi merupakan faktor inti dalam keberhasilan suatu organisasi karena pengembangan hasil yang berharga seperti produksi, pengembangan strategi, penjualan, dan pertumbuhan profit. Pemimpin dan karyawan sama-sama berperan penting dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi. Hal ini dikarenakan kreativitas dan inovasi tidaklah sesuatu yang instan dapat dimiliki oleh setiap individu. PT BNI dan PT Nexus sendiri meyakini bahwa dalam kreativitas dan inovasi yang menggunakan teknologi di industri galangan kapal akan menghadapi pertumbuhan biaya / *cost* yang tinggi. Sehingga perusahaan berharap bahwa kreativitas dan inovasi pada karyawan dapat tumbuh dari bagaimana mereka mampu menyelesaikan permasalahan di lapangan atau berfokus pada inovasi proses.

**Mindset (1 informan) :** Penelitian mengenai *mindset* atau pola pikir berdasarkan penelitian Burnette, et al (2019), membahas tentang teori implisit membedakan antara dua keyakinan utama, yang sekarang disebut pola pikir: teori inkremental atau pola pikir pertumbuhan (*growth mindset*), dan teori entitas atau pola pikir tetap (*fixed mindset*). Individu dengan *growth mindset* percaya bahwa atribut manusia (misalnya, kemampuan atletik, kecerdasan) dapat ditempa dan oleh karena itu dapat dikembangkan melalui kerja keras dan strategi yang efektif. Sebaliknya, individu dengan *mindset* tetap percaya bahwa atribut manusia adalah tetap dan karenanya tidak dapat diasah atau diubah. Berdasarkan teori ini, apabila PT BNI dan PT Nexus dapat menumbuhkan *growth mindset* pada karyawan, maka mereka akan memiliki pemikiran positif terutama dapat meningkatkan kewirausahaan. Pola pikir menjadi aspek penting dalam peningkatan kewirausahaan, seperti misalnya munculnya variabel *entrepreneurship mindset*, yang muncul akibat pentingnya pola pikir kewirausahaan pada seseorang. Mereka yang memiliki

*entrepreneurship mindset* memiliki *growth mindset* yang dapat membantu seseorang dalam pengambilan keputusan yang cepat, kreatif dan tanggap terhadap perubahan.

## **Kesimpulan**

Ada 2 kesimpulan dalam penelitian ini yaitu :

### 1. Kondisi *empowerment* pada PT BNI dan PT Nexus yaitu :

PT BNI dan PT Nexus memiliki dampak bagi individu, tetapi tidak memenuhi harapan dari pimpinan PT BNI dan PT Nexus untuk memiliki dampak sosial. Impact dalam *empowerment* yang diberikan PT BNI dan PT Nexus dinilai sudah tepat dan memiliki dampak bagi karyawan dalam pekerjaannya. Namun dari segi perusahaan berharap ada efek positif dari *empowerment* yang diberikan kepada lingkungan terdekat karyawan dan dampak sosial dalam bermasyarakat. Salah satu temuan yang didapat dalam hal ini adalah perusahaan menyatakan bahwa saat ini belum ada pengukuran *empowerment* yang dilakukan. Sedangkan dari segi kebermaknaan, *empowerment* hanya bermakna pada PT Nexus, sedangkan pada PT BNI belum dirasakan. 3 dari 4 informan karyawan yang masih aktif dan pernah bekerja di PT BNI dan PT Nexus menilai bahwa pemberdayaan yang diberikan perusahaan tidak sesuai atau memiliki makna yang jelas. Dari sudut pandang pimpinan perusahaan PT BNI dan PT Nexus, *empowerment* merupakan biaya / cost dan ancaman bagi perusahaan.

Dari segi pilihan untuk *empowerment* yang diberikan kepada karyawan, seluruh pihak menyatakan tidak adanya pilihan yang diberikan. PT BNI maupun PT Nexus, tidak pernah memberikan pilihan terkait *empowerment* yang diberikan kepada karyawan. Terbukti dari 2 dari 4 informan karyawan aktif dan non-aktif PT BNI dan Nexus menyatakan bahwa tidak ada pilihan yang diberikan kepada karyawan untuk *empowerment*. PT BNI hanya berfokus pada pekerjaan yang tepat waktu dan sesuai dengan yang diharapkan. PT Nexus menyatakan bahwa itu sudah pasti keputusan sepihak dari perusahaan.

### 2. Faktor pemberdayaan yang memengaruhi kewirausahaan karyawan PT BNI dan PT Nexus adalah Risiko (4 informan), Komitmen dan loyalitas (4 informan), Kreativitas dan

Inovasi (3 informan), Rasa pemberdayaan (1 informan), Lokus kontrol internal (1 informan), Dana (1 informan), delegasi (1 informan). Menariknya pada poin ke 14 di tabel, merupakan faktor yang ditemukan menurut karyawan pola pikir dapat meningkatkan kewirausahaan seseorang.

### **Implikasi**

Secara teoritis, penelitian ini menunjukkan multi disiplin ilmu terutama dari sumber daya manusia dan aspek psikologi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, penelitian ini menunjukkan adanya pandangan baru terhadap *empowerment* karyawan berketerampilan tinggi, dan *entrepreneurship* bagi karyawan. Penelitian ini juga memunculkan satu faktor tambahan *empowerment* yang dapat memengaruhi *entrepreneurship* yaitu pola pikir / *mindset*.

Implikasi praktis bagi perusahaan, PT BNI dan PT Nexus perlu mempertimbangkan aspek (1) tahapan pemberdayaan. Hal ini dikarenakan *existing empowerment* pada kedua perusahaan tidak melibatkan karyawan dalam pelaksanaan dan pengembangan *empowerment*. Dari segi dampak / impact, perusahaan diharapkan dapat melakukan (2) pengukuran *empowerment*. Hal ini di upayakan agar dapat memberikan dampak positif tidak hanya bagi individu tetapi juga untuk sosial atau lingkungan sekitar karyawan. Dari segi kebermaknaan, perusahaan merasa (3) *empowerment* adalah *cost*, hal ini dikarenakan pemilihan *empowerment* yang tidak secara sistematis atau struktural, khususnya bagi PT BNI. Dari segi kompetensi juga akan terjawab dengan adanya struktur yang jelas terhadap *empowerment*, perusahaan juga harus mulai mengenal kompetensi yang diperlukan untuk setiap divisi. Dari segi pilihan / choice, PT BNI dan PT Nexus harus (4) mulai memberikan pilihan bagi karyawan, karena dapat menguntungkan perusahaan juga dalam memperoleh data berupa minat dan meningkatkan komitmen atas pemberdayaan yang akan diberikan. Implikasi berdasarkan faktor pemberdayaan yang dapat meningkatkan kewirausahaan yaitu perlu (5) lebih fokus pada faktor risiko, komitmen dan layolitas karena dinilai paling penting dalam menciptakan kewirausahaan pada karyawan. Selain itu juga perlu adanya peningkatan kreativitas dan inovasi.

## Rekomendasi

Implikasi mengenai gambaran pemberdayaan karyawan berketerampilan tinggi, kedua perusahaan perlu melakukan 5 tahapan empowerment sebagai berikut : Harus melakukan 5 tahapan pemberdayaan yaitu menginformasikan keputusan dan tim yang akan melakukan empowerment, meminta masukan kepada tim terkait pemberdayaan yang akan dilakukan, melakukan brainstorming terhadap empowerment yang akan dilakukan serta menentukan keputusan empowerment yang akan dijalankan, selanjutnya menjalankan komunikasi atas empowerment yang dilakukan dan terus berkordinasi sesama anggota tim yang menerima empowerment, dan tahapan terakhir adalah pelaksanaan empowerment, dan jika diperlukan adanya pendelegasian kerja. Melakukan pengukuran *empowerment*, pengukuran empowerment yang dilakukan perlu dikembangkan berbasis indikator. Sehingga PT BNI dan PT Nexus memerlukan adanya penentuan indikator setiap divisi yang akan dilakukan *empowerment*. PT BNI, perlu mengembangkan sistem *empowerment* berdasarkan hirarki yang dilakukan oleh PT Nexus. Sedangkan bagi PT Nexus, juga perlu mengkaji ulang apakah pelatihan dan pengembangan yang dilakukan sesuai dengan target *empowerment* yang diharapkan oleh pimpinan perusahaan. Dengan adanya pemetaan mengenai sistem *empowerment* berdasarkan hirarki, maka PT BNI tidak akan merasakan *empowerment* yang dilakukan sebagai beban / *cost*. Membuat beberapa penelitian internal untuk mengkaji minat dan pandangan karyawan terhadap *empowerment* yang mereka butuhkan. Sebagai contoh, belum tentu mereka merasa dengan adanya pelatihan dan pengembangan saja, bisa saja para karyawan diajak untuk beraktivitas sosial seperti program CSR perusahaan untuk pengembangan masyarakat dan diri karyawan sendiri. Dengan adanya penelitian ini, maka perusahaan akan memiliki data yang lebih *valid* untuk masing-masing karyawan yang akan diberikan *empowerment*. Untuk meningkatkan kewirausahaan karyawan, perusahaan juga dapat melakukan *empowerment* terkait 3 faktor penting yaitu (1) risiko, (2) komitmen dan loyalitas dan (3) kreativitas dan inovasi.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala kasih karuniaNya sehingga Disertasi yang berjudul “**Pemberdayaan Kewirausahaan Karyawan PT. BNI Shipyard Dan PT. Nexus Engineering**” yang dapat selesai sesuai perencanaan sebelumnya oleh penulis sebagai disertasi.

Dalam menyelesaikan Proposal disertasi ini penulis mendapatkan saran secara moral dari **Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si** selaku Promotor dan **Prof. Dr. Mahmuddin Yasin, MBA** selaku Co-Promotor. Tidak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada Almarhum **Prof. Dr. Muchlis R Luddin, MA** sebagai pembimbing, Almarhum **Prof. Dr. Syarifudin Tippe, M.Si** selaku penguji. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada **Dr. Mardi, M.Si, Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, MS.Si, Agung Dharmawan Buchdadi, M.M, Ph.D, Dr. Indra Pahala, M.Si, dan Prof. Dr. Pantja, M.A** selaku penguji yang memberikan banyak masukan dalam penyempurnaan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan dan sudah barang tentu masih terdapat banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan.

Batam, Mei 2023

Fifi Hariani

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	0
BAB I PENDAHULUAN.....	19
1.1 Latar Belakang Masalah .....	19
1.2 Pembatasan Masalah.....	27
1.3 Rumusan Masalah Penelitian .....	28
1.4 Tujuan Penelitian .....	28
1.5 Signifikansi Penelitian .....	29
1.6 Kebaruan Penelitian (State of The Art).....	30
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	32
2.1 Latar Belakang Teori .....	33
2.1.1 Pemberdayaan (Empowerment).....	33
2.1.2 Indikator Pemberdayaan ( <i>Empowerment</i> ).....	34
2.1.3 Faktor-Faktor Pemberdayaan (Empowerment) dalam Meningkatkan Kewirausahaan.....	35
2.1.4 Konsep Dasar Kewirausahaan Dan Wirausaha.....	37
2.1.5 Faktor Penyebab Keberhasilan dan Kegagalan Wirausaha.....	47
2.1.6 Kompetensi Utama Kewirausahaan .....	48
2.1.7 Karakteristik Kewirausahaan .....	50
2.1.8 Jenis-Jenis Wirausaha .....	51
2.1.9 Berpikir Kreatif Dalam Kewirausahaan.....	51
2.1.10 Proses Kewirausahaan .....	52
2.2 Penelitian yang Relevan.....	53
BAB III METODE PENELITIAN .....	94
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian .....	94
3.2 Desain Penelitian .....	95

3.3 Responden (Informan) dan Jumlah Informan .....	99
3.4 Instrument Penelitian .....	100
3.5 Data dan Teknik Analisis Data .....	102
3.5.1 Validitas Data.....	104
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>107</b>
4.1 Profil Perusahaan Penelitian .....	107
4.2 Hasil Penelitian .....	108
4.2.1 Gambaran <i>Empowerment Employee</i> (EE) Berketerampilan Tinggi.....	109
4.2.2 Faktor Faktor Pemberdayaan yang Memengaruhi Kewirausahaan Karyawan .....	124
4.3 Pembahasan .....	134
4.3.1 Kondisi Pemberdayaan Karyawan Berketerampilan Tinggi PT BNI dan PT Nexus .....	134
4.3.2 Faktor pemberdayaan yang memengaruhi kewirausahaan karyawan PT BNI dan PT Nexus .....	152
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>160</b>
5.1 Kesimpulan .....	160
5.2 Implikasi .....	161
5.3 Rekomendasi.....	162
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>164</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>175</b>

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*