

Pemberdayaan Pegawai Non PNS Dalam Meningkatkan Kinerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mojokerto

Agus Apriyanto,¹ Dyah Sawitri², Djuni Farhan³

Mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Gajayana Malang, Indonesia¹

Dosen Universitas Gajayana Malang, Indonesia^{2,3}

Email: agus.apriyanto.82@gmail.com¹, dyahsawitri19@yahoo.com², djunifarhan@gmail.com³

Abstrak

Penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pemberdayaan pegawai dari sudut pandang pegawai Non PNS., (2) Mengetahui dampak positif dan negatif yang terjadi dalam pemberdayaan pegawai Non PNS., dan (3) Mengetahui konflik yang muncul pada pemberdayaan pegawai non PNS. Subyek penelitian yang dilibatkan sebanyak 15 pegawai non PNS pada DPMPTSP Kota Mojokerto dengan masa kerja minimal 1 tahun. Data dikumpulkan dengan metode wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik analisa data menggunakan pendekatan Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Pemberdayaan Pegawai adalah bentuk tanggung jawab, inisiatif, kreativitas, partisipasi langsung dan mendelegasikan wewenang dalam organisasi., (2) Pegawai merasakan dampak positif dari pemberdayaan pegawai, seperti pegawai termotivasi, menjadi lebih kreatif, responsif, adaptif, kontribusi, komunikasi dan memiliki potensi yang memfokuskan kemampuan pegawai dalam melaksanakan peran kerja., adapun dampak negatifnya: (1) Pengawasan dan Evaluasi yang kurang yang berdampak pada hasil akhir, (3) Konflik yang terjadi dalam pemberdayaan berupa konflik kognitif yaitu konflik yang berasal pada substansi tugas. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam interaksi dalam organisasi.

Kata kunci. Pemberdayaan, kinerja, pegawai

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan modal dan memegang kedudukan yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi perlu mengelola dan memelihara sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi untuk menjadikannya sebaik mungkin. Sumber daya manusia sebagai aset penting organisasi perlu diajak untuk ikut serta memikirkan dan menangani permasalahan strategis bahkan sampai kepada diberikannya tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari sini diharapkan akan muncul daya imajinasi, kecerdikan, inisiatif serta kreatifitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing individu untuk kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat.

Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi pegawai, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan pegawai, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Memiliki pegawai yang mampu mengelola dirinya sendiri dengan baik dalam melakukan pekerjaannya merupakan impian setiap pemimpin dalam organisasi. Karena, biasanya semua pemimpin ingin pegawai yang berada di bawahnya mampu bekerja dengan

inisiatif sendiri tanpa harus dibimbing secara terus-menerus, jadi dengan sedikit bimbingan diharapkan pegawai tersebut dapat menyelesaikan tugas secara maksimal. Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, mutasi bahkan promosi. Hal ini dilakukan dengan atau tanpa melihat struktur organisasi, disamping itu tujuan dari pemberdayaan itu sendiri untuk memberikan dorongan, motivasi serta kemampuan yang dimiliki supaya sumber daya manusia dapat dikembangkan guna kepentingan organisasi yang berkaitan dengan cara memberikan keleluasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain, yang tentunya berkaitan dengan kinerja aparatur dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Perkembangan pemerintahan akan terealisasi apabila ditunjang oleh kinerja aparatur pemerintah yang berkualitas. Sepantasnya suatu organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang baik didalamnya. Keberhasilan suatu organisasi sangat erat juga dengan kualitas kinerja para anggotanya dan organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Kinerja seorang pegawai dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi dan sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kerja anggotanya demi kemajuan organisasi.

Menurut Slamet (2009 : 236) prestasi kerja atau kinerja (*Performance management system*) merupakan proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberikan penghargaan terhadap kinerja pegawai. Pada dasarnya kinerja merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi suatu standar perilaku yang telah ditentukan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pemikiran kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2005 : 9) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007 : 153).

Menurut Akin, (2010 : 225) yang dibaca dari jurnal Erkutlu (2012), dengan pemberdayaan, pegawai merasa seolah-olah mereka memiliki pekerjaan mereka sendiri, kepercayaan mereka untuk organisasi, pengembangan pribadi dan peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi, kreativitas, loyalitas organisasi dan kesediaan untuk mengambil alih beberapa pekerjaan dan mengakibatkan kinerja mereka meningkat. Penurunan stress kerja dan meningkatkan harapan serta optimisme. Keuntungan dari pemberdayaan adalah memungkinkan tenaga kerja lebih responsif dan adaptif di dalam perubahan lingkungan organisasi yang selalu berubah (Swenson, 2008 : 13). Diberdayakan merupakan suatu hal yang penting apabila organisasi ingin meningkatkan kinerja organisasi, serta bagaimana pemberdayaan tim bisa mempengaruhi tingkat kinerja dalam organisasi, serta berdampak positif dalam kepuasan kinerja di dalam organisasi (Kirkman et al., 2004 : 184).

Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KPPT) Kota Mojokerto merupakan lembaga yang memegang peranan dan fungsi strategis di bidang penyelenggaraan pelayanan perizinan terpadu Kota Mojokerto, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Mojokerto Nomor 5 Tahun 2008 tentang Organisasi Lembaga Teknis Kota Mojokerto, sedangkan Tupoksinya dijabarkan terakhir dalam Peraturan Walikota Mojokerto Nomor 26 Tahun 2012 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Mojokerto. Pembentukan KPPT Kota Mojokerto adalah sebagai wadah koordinasi pola pelayanan terpadu antar instansi dalam memberikan pelayanan di satu tempat/ lokasi sesuai dengan batas kewenangan masing-masing instansi.

Mulai 1 Januari 2017 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, KPPT Kota Mojokerto berubah menjadi Dinas Penanaman Modal dan

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTP) Kota Mojokerto. Melaksanakan tugasnya sebagai instansi pelayanan publik, landasan DPMPSTP Kota Mojokerto dalam menyelenggarakan pelayanan publik didasarkan pada Peraturan Walikota Mojokerto Nomor 81 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mojokerto.

DPMPSTP Kota Mojokerto sebagai suatu organisasi yang merupakan pelayan masyarakat dalam bidang pelayanan perizinan terpadu dituntut untuk meningkatkan kemampuan pegawainya dalam menunjang pelaksanaan tugas yang sebaik-baiknya karena tidak menutup kemungkinan, bahwa dalam lingkup DPMPSTP Kota Mojokerto juga memiliki hambatan-hambatan dalam penyelenggaraan organisasi yang tidak lain disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia dan berbagai aspek lainnya yang tidak mendukung. Jika itu terjadi maka sulit bagi organisasi tersebut mencapai visi dan misinya. Untuk menciptakan keadaan dimana pegawai (PNS dan non PNS) dapat memiliki keahlian, tanggung jawab dan pengabdian yang tinggi maka perlu adanya suatu pemberdayaan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih baik. Kotlyar dan Karakowsky (2006 : 7) mengemukakan bahwa dalam pegawai yang diberdayakan, baik konflik kognitif dan konflik afektif dapat naik ke tingkat yang lebih tinggi jika ada cukup pembinaan oleh para pemimpin dalam organisasi. Kepercayaan dalam kelompok tergantung pada mayoritas pegawai yang efektif terlibat dalam kepemimpinan kelompok kerja (Bergman et al., 2012 : 19), ada kemungkinan bahwa pegawai secara individu berbeda dalam persepsi mereka tentang pemberdayaan (Chen & Kanfer, 2006 : 9), dan beberapa pegawai mungkin berjuang untuk mengontrol kekuasaan, yang merugikan kepercayaan dalam kelompok kerja (Bergman et al., 2012 : 19). Beberapa anggota juga dapat memilih untuk membatasi otonomi individu dan saling ketergantungan sebagai respon terhadap konflik, sehingga merusak kepercayaan dalam kelompok kerja.

Pegawai non PNS sebagai sumber daya manusia (SDM) sebagai bagian dari pelayanan masyarakat adalah penggerak roda organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi, jika produktivitas SDM-nya tinggi. Sebaliknya jika produktivitas rendah, maka SDM seperti itu tidak merupakan aset lagi, melainkan menjadi beban organisasi (Suharto, 1998 : 25). Oleh sebab itu SDM, dalam hal ini pegawai tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus ini melibatkan subyek penelitian sebanyak 15 pegawai non PNS pada DPMPSTP Kota Mojokerto dengan masa kerja minimal 1 tahun. Menurut Yin (2015 : 2) penelitian studi kasus adalah sebagai pendekatan penelitian yang melakukan eksplorasi suatu fenomena dalam konteksnya dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Oleh sebab itu dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan metode wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Sarosa (2012 : 43), dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data yang paling sering digunakan dalam penelitian adalah wawancara, observasi dan telaah dokumen. Teknik analisa data menggunakan pendekatan Miles dan Huberman, melalui empat tahapan analisis yakni pengumpulan data, reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pegawai non PNS DPMPTSP Kota Mojokerto secara umum diberikan tugas dan tanggung jawab untuk membantu tugas-tugas rutin dari pegawai PNS DPMPTSP Kota Mojokerto yang terbagi dalam job desk antara lain ;

- a. Pegawai Administrasi Pelayanan Perizinan Tertentu dan Umum bertugas untuk membantu memproses semua perizinan seperti Izin Mendirikan Bangunan yang ditangani oleh Bidang Pelayanan Perizinan Tertentu dan Umum.
- b. Pegawai Administrasi Pelayanan Perizinan Usaha bertugas untuk membantu memproses semua perizinan seperti Izin Mendirikan Reklame, Izin Tower, Izin Rumah Kost yang ditangani oleh Bidang Pelayanan Perizinan Usaha.
- c. Pegawai Administrasi Penanaman Modal bertugas untuk membantu memproses perizinan yaitu Izin Lokasi, Izin Pemanfaatan Ruang yang ditangani oleh Bidang Penanaman Modal.
- d. Pegawai Administrasi Pengolahan Data dan Informasi untuk membantu menyiapkan data dan informasi seperti memastikan data produk izin dalam format digital dapat tersimpan dalam server komputer secara baik yang ditangani oleh Bidang Pengolahan Data Informasi dan Pengaduan.
- e. Pegawai Administrasi Perencanaan dan Keuangan untuk membantu melaksanakan tugas pokok perencanaan, pengelolaan anggaran dan administrasi keuangan yang ditangani oleh Sekretariat Dinas.
- f. Pegawai Administrasi Umum dan Kepegawaian untuk membantu melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, ketatausahaan, kepegawaian, urusan rumah tangga perlengkapan yang ditangani oleh Sekretariat Dinas
- g. Pegawai Front Office untuk membantu melaksanakan tugas pokok sebagai pemberi informasi terkait semua pelayanan perizinan kepada masyarakat, menerima dokumen permohonan izin, memberikan dokumen izin yang sudah selesai.
- h. Petugas Keamanan untuk membantu melaksanakan tugas pokok sebagai tenaga keamanan baik pengamanan luar gedung dan pengamanan dalam gedung dari gangguan KAMTIBMAS termasuk juga pengamanan kendaraan-kendaraan ditempat parkir.
- i. Petugas Kebersihan untuk membantu melaksanakan tugas pokok sebagai tenaga kebersihan dalam gedung kantor dan ruang pelayanan termasuk juga kebersihan luar gedung seperti taman-taman dan halaman kantor.

Tabel 1. Data Partisipan Penelitian

No	Partisipan	Jenis Kelamin	Lama Bekerja (Tahun)	Tugas
1	Partisipan A	L	1	ADM Pelayanan Perizinan Tertentu Dan Umum
2	Partisipan B	P	1	ADM Pelayanan Perizinan Usaha
3	Partisipan C	L	1	ADM Penanaman Modal
4	Partisipan D	L	1	ADM Pengolahan Data Dan Informasi
5	Partisipan E	P	1	ADM Sub Bagian Perencanaan & Keuangan
6	Partisipan F	P	2	ADM Sub Bagian Umum & Kepegawaian

No	Partisipan	Jenis Kelamin	Lama Bekerja (Tahun)	Tugas
7	Partisipan G	P	1	ADM Sub Bagian Umum & Kepegawaian
8	Partisipan H	P	1	Front Office
9	Partisipan I	P	1	Front Office
10	Partisipan J	L	4	Petugas Keamanan
11	Partisipan K	L	5	Petugas Keamanan
12	Partisipan L	L	3	Petugas Keamanan
13	Partisipan M	L	1	Petugas Kebersihan
14	Partisipan N	L	5	Petugas Kebersihan
15	Partisipan O	P	1	Petugas Kebersihan

Sumber: Data sekunder, Tahun 2019

PEMBAHASAN

1. Persepsi Pegawai Non PNS Mengenai Pemberdayaan Pegawai Non PNS

Untuk mengetahui seberapa jauh persepsi pegawai non PNS mengenai pemberdayaan pegawai, dari hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti dengan 15 partisipan. Proses awal, dari pengumpulan data kemudian sampai pada penarikan kesimpulan disajikan oleh peneliti. Partisipan mengungkapkan apa yang mereka ketahui mengenai pemberdayaan pegawai berdasarkan pengalaman yang mereka alami dalam pemberdayaan di tempat kerja. Partisipan mengungkapkan proses yang mereka rasakan dalam program pemberdayaan. Dalam wawancara, partisipan mengungkapkan dengan adanya program pemberdayaan pegawai maka pegawai merasakan manfaat dengan adanya program tersebut. Adapun hasil wawancara mengenai persepsi pegawai mengenai pemberdayaan pegawai yaitu, tanggung jawab atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Pemberdayaan pegawai merupakan bagian dari perencanaan, pengendalian, pembuatan keputusan tentang pekerjaan yang dilimpahkan. Tanggung jawab digali dari dalam diri setiap pegawai melalui proses pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*). Tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai dilandasi oleh keberdayaan pegawai yang dihasilkan dari proses pemberdayaan yang dilaksanakan oleh organisasi terhadap pegawai.

Partisipan B : *"Pemberdayaan adalah tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan."*

Partisipan C : *"Pemberdayaan berarti bertanggung jawab pada bidang masing-masing dalam satu tim."*

Partisipan G : *"Tugas sebagai tanggung jawab yang dijalankan sebaik mungkin."*

Kirkman dan Rosen (2000) mengatakan bahwa sekelompok individu yang bekerja saling tergantung untuk mencapai tujuan bersama dan setiap anggota saling bertanggung jawab terhadap pencapaian tugas. Mengelola pekerjaan menjadi bagian dari tanggung jawab apa yang akan pegawai kerjakan, apa yang pegawai sudah kerjakan, dan hasil apa yang sudah pegawai dapatkan. Pegawai dituntut untuk bertanggung jawab dengan kesadarannya akan tindakan yang dilakukan dilingkungan organisasi maupun tindakan yang dilakukan berkenaan dengan tugas dan pekerjaan yang memiliki aturan dalam organisasi/ dinas. Tanggung jawab kepada tim yaitu setiap tugas yang diberikan harus segera diselesaikan. Tanggung jawab kepada keputusan-keputusan yang diambil serta menanggung semua resiko dengan hasil keputusan yang telah dibuat.

Tanggung jawab berarti pegawai memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan batasan-batasan yang ada. Organisasi juga harus benar-benar melakukan evaluasi dan pengkajian kembali terhadap setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai. Oleh karena itu, pemberian kepercayaan kepada individu dalam organisasi harus dirancang agar individu tersebut mampu bertanggung jawab dalam pekerjaan yang sesuai dengan harapan organisasi. Semakin besar tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai, maka semakin besar pegawai membangun integritas diri dan sekaligus memiliki loyalitas dan keberanian untuk menerima tanggung jawab dari organisasi. Tanggung jawab adalah komitmen dan kewajiban untuk melaksanakan semua pekerjaan melalui kompetensi diri.

Selain itu pemberdayaan adalah pegawai dituntut berpikir secara bebas dengan apa yang dilakukan namun tetap sejalan dengan tujuan organisasi, cepat tanggap, mandiri. Pegawai dituntut untuk mandiri terhadap pekerjaan yang dilakukan serta pegawai didukung untuk memakai inisiatif mereka sendiri. Inisiatif disini pegawai selalu mencoba membuat terobosan baru, dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu agar hasil pekerjaan lebih baik. Suatu kemampuan dalam menemukan peluang, menemukan ide, mengembangkan ide serta cara baru dalam memecahkan suatu permasalahan.

- Partisipan A : *"Pemberdayaan, pegawai dituntut untuk berpikir bebas, bersikap mandiri terhadap peran masing-masing."*
- Partisipan D : *"Organisasi membutuhkan pegawai yang cepat tanggap dan mandiri sehingga organisasi memiliki keunggulan kompetitif melalui SDM."*
- Partisipan H : *"Pemberdayaan pegawai sebagai pemicu, dengan inisiatif dan berpikir aktif dari masing-masing pegawai."*
- Partisipan J : *"Pemberdayan bagi saya, pegawai harus bisa survive dengan dirinya sendiri, harus belajar sendiri, mengembangkan diri sendiri."*
- Partisipan L : *"Mengerjakan pekerjaan sendiri, jadi dari awal masuk memang sudah diarahkan apa yang menjadi tugas dan pekerjaan."*
- Partisipan O : *"Pemberdayaan pegawai, adalah untuk mengoptimalkan potensi diri dalam menjalankan tugas."*

Hal ini didukung pernyataan dari Raub dan Robert (2010) yang mengatakan pemberdayaan dengan melibatkan pegawai mengambil inisiatif untuk merespon secara mandiri untuk pekerjaan yang terkait tantangan dengan dorongan dan dukungan dari manajemen. Mandiri menjadi tuntutan dari organisasi untuk setiap pegawai tidak bergantung dengan atasan, namun bertanggung jawab atas pekerjaan mereka masing-masing. Kemandirian pegawai juga dilihat dari bagaimana cara mereka menerima pekerjaan tersebut, dan memberikan kontribusi terhadap organisasi. Inisiatif yang dimaksud apabila pegawai mampu melakukan sesuatu tanpa di dasari oleh orang lain (disuruh), dan seberapa jauh kemampuan pegawai untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu.

Pemberdayaan pegawai sebagai salah satu hal penting yang harus dipersiapkan terlebih dari kualitas sumber daya manusia. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pegawai secara pribadi karena dengan begitu pegawai mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka. Persepsi pegawai tentang pemberdayaan pegawai adalah pemberdayaan itu sebagai proses mengkreaitifkan mereka. Pengelolaan kreativitas yang baik merupakan tantangan dan keharusan bagi suatu organisasi untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya. Untuk memicu kreativitas sehingga dengan kemampuan intelektual pekerjaannya dapat mengaplikasikan, menganalisis kemudian menuangkannya dalam penyelesaian tugas, yang selain itu masing-masing pegawai memiliki gaya sendiri dalam mengembangkan kreativitasnya dan gaya ini juga yang membedakan gagasan kreatif yang muncul dari para pegawai di organisasi. Motivasi diperlukan untuk merealisasikan ide-ide baru yang muncul untuk mendorong pegawai menghasilkan ide-ide kreatif dan juga lingkungan mempengaruhi serta menentukan seberapa besar kreatifitas pada pegawai akan timbul.

- Partisipan F : *“Pemberdayaan itu penting karena mengkreaitifkan pegawai. Bisa memotivasi pegawai.”*
- Partisipan H : *“Pegawai disini dituntut untuk memunculkan kreatifitas dan bagaimana merespon apa yang diberikan pimpinan untuk pegawai. Kreatifitas membuat diri saya maju, disiplin, produktif dan memiliki komitmen untuk organisasi ini.”*
- Partisipan I : *“Bagi saya pemberdayaan merupakan kesempatan bagi saya untuk mengeksplora kemampuan yang saya miliki.”*
- Partisipan K : *“Pemberdayaan itu bagian dari proses mengasah skill. Berinovasi dengan apa yang dimiliki dan membagikan ke pegawai lain.”*
- Partisipan M : *“Pemberdayaan pegawai membuat saya lebih kreatif, karena menghandel pekerjaan sehingga saya lebih termotivasi.”*

Mengkreaitifkan pegawai sependapat dengan apa yang diungkapkan oleh Walton (2002) yaitu prinsip pemberdayaan adalah merespon lebih kreatif ketika diberikan tanggung jawab yang luas, didorong untuk berkontribusi, dan membantu memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kinerja pegawai, motivasi, komitmen dan produktivitas melalui pemberdayaan pegawai. Kreativitas adalah bagian penting dari penyelesaian tugas, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, karena dengan kreativitas pegawai menemukan hubungan-hubungan baru dengan pegawai lain dan menghasilkan solusi. Dimana pegawai mengeksplorasi ide-ide mereka sendiri mengenai apa yang menjadi tugas mereka. Kreatif juga bisa disebut suatu proses pemikiran yang membantu pegawai mencetuskan berbagai gagasan baru.

Persepsi lain dari pegawai mengenai pemberdayaan pegawai yaitu partisipasi pegawai terhadap tim dan organisasi. Partisipasi merupakan bagian dari adanya keterlibatan pegawai dalam aspek-aspek emosional yang mendorong pegawai untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Partisipasi sebenarnya merupakan proses komunikasi dari pegawai dalam proses pengambilan keputusan, tetapi pegawai hanya ikut dalam proses pengenalan atau identifikasi masalah, mengadakan monitoring dan evaluasi atas pekerjaannya, melaporkan kegiatan dan menyarankan usulan pemecahan masalah.

- Partisipan E : *“Pemberdayaan pegawai, memberi kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi langsung, baik itu mengidentifikasi masalah, dan membuat kebijakan.”*
- Partisipan J : *“Pemberdayaan pegawai itu proses beradaptasi dengan pekerjaan, lingkungan kerja, dengan rekan sekerja.”*
- Partisipan N : *“Koordinasi, komunikasi, dan kerjasama dengan pegawai lain merupakan hal penting dalam pemberdayaan pegawai.”*

Organisasi ingin melihat seberapa jauh pegawai mengalami keterlibatan dalam pelaksanaan tugas secara langsung. Pegawai yang berpartisipasi sebenarnya mengalami keterlibatan dirinya atau egonya dalam memberikan respon terhadap pekerjaan yang dilakukan serta mendukung pencapaian tujuan atas keterlibatannya. Partisipasi dibutuhkan adanya kerjasama dengan pegawai lain, partisipasi dapat meningkatkan motivasi dan membantu pegawai memahami dan menjelaskan tentang bagaimana pegawai dalam mencapai tujuan.

Pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan dalam organisasi merupakan bagian dari pemberdayaan pegawai, dimana atasan mempercayakan tugas dan pekerjaan kepada pegawai. Pendelegasian wewenang harus didasarkan pada kepercayaan. Kepercayaan harus didasarkan atas pertimbangan yang obyektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran, ketrampilan, sehingga mencapai hasil yang diharapkan.

Partisipan B : *“Pemberdayaan itu wewenang dari atasan yang diberikan untuk mengelola pekerjaan. Wewenang itu bisa cara kita mengambil keputusan, cara memberikan info-info dan share dengan teman-teman yang lain.”*

Partisipan G : *“Melimpahkan tugas dari atasan, memberdayakan pegawai diperlukan untuk membentuk pola pikir pegawai agar sejalan dengan yang diharapkan organisasi.”*

Partisipan C : *“Pemberdayaan juga proses menjembatani pola pikir yang dituangkan dalam pekerjaan.”*

Teori yang diungkapkan oleh Greasley dan Bryman (2008), bahwa pemberdayaan dirancang untuk mendelegasikan kekuasaan, wewenang oleh atasan kepada bawahan mereka dan berbagi tanggung jawab dengan mereka. Pendelegasian wewenang dimaksudkan agar pegawai merasa bahwa dirinya diberikan kepercayaan oleh atasan. Pendelegasian wewenang bisa berupa menyediakan data-data, informasi yang diberikan atasan untuk diteruskan kepada pegawai lain dalam satu tim. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari pendelegasian wewenang karena pegawai diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dengan segala resiko yang harus ditanggung. Pegawai mempersiapkan pola pikir mereka untuk melakukan tugas dan berusaha melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan individu, tim, serta organisasi. Dengan adanya pemberdayaan maka tercipta komunikasi dan suasana lingkungan kerja yang kondusif, dimana hal ini mempengaruhi pegawai dalam bekerja.

2. Dampak Positif Pemberdayaan Pegawai Non PNS

Adapun hasil wawancara antara partisipan dengan peneliti. Partisipan memiliki persepsi mengenai dampak positif yang dirasakan dari pemberdayaan pegawai. Dampak positif yang dirasakan dari pemberdayaan pegawai adalah pegawai mereka merasa termotivasi dalam pekerjaan mereka, membuat pegawai lebih kreatif, meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi yang bersumber dari luar diri mereka, yaitu dari lingkungan kerja, dari tim kerja, dari organisasi yang ikut serta menentukan perilaku dari pegawai tersebut. Motivasi juga bisa aturan yang ditetapkan oleh organisasi, hubungan dengan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya, potensi, kemampuan, energi, agar pegawai dapat bekerjasama. Pegawai yang termotivasi dapat membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku agar terarah pada tujuan yang ingin dicapai.

Partisipan B : *“Bersyukur memiliki tim dan lingkungan kerja yang saling mendukung, sehingga bisa memotivasi pegawai lain.”*

Partisipan E : *“Dengan adanya pemberdayaan dapat menimbulkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan.”*

- Partisipan G : *“Pemberdayaan sejauh ini memberikan energi positif bagi pegawai.”*
Partisipan H : *“Kreatifitas pegawai digali sehingga memunculkan potensi dan kemampuan yang dimiliki.”*
Partisipan I : *“Bisa mengembangkan kemampuan dan menemukan value diri. Merasa bahwa pekerjaan ini milik saya.”*

Hal ini mendukung teori dari Akin dalam Erkutlu (2012) yaitu dengan pemberdayaan, pegawai merasa seolah-olah mereka dimiliki oleh pekerjaan mereka sendiri, kepercayaan mereka untuk organisasi, pengembangan pribadi dan peningkatan kepuasan kerja. Selain itu motivasi, kreativitas, loyalitas organisasi dan kesediaan untuk mengambil alih beberapa pekerjaan dan mengakibatkan kinerja mereka meningkat. Motivasi merupakan sikap dan nilai yang memberikan kekuatan untuk mendorong berperilaku pegawai dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja bersumber dari adanya kesempatan untuk maju dan berkembang bagi pegawai. Karena motivasi berhubungan dengan tingkat kepuasan diri dari pegawai dan hal ini dapat tercipta lingkungan kerja yang saling mendukung.

Dengan pemberdayaan, pegawai bersikap lebih responsif dan adaptif. Dimana sikap responsif bahwa pegawai memiliki rasa yang cepat tanggap terhadap organisasi. Sikap responsif diperlukan agar pegawai mampu menghadapi suatu persoalan dengan tanggap dan aktif dalam mencari solusi. Bersikap adaptif, pegawai juga dituntut untuk mudah menyesuaikan diri dengan keadaan, pekerjaan, lingkungan kerja, serta pegawai lain. Pegawai harus mampu mengatasi permasalahan yang terjadi dengan cara yang efektif terhadap keadaan organisasi.

- Partisipan I : *“Dampak positif, pegawai memiliki kemampuan merespon pekerjaan yang diberikan.”*
Partisipan J : *“Pekerjaan tidak selalu mudah tetapi menarik untuk diikuti.”*
Partisipan N : *“Bagaimana saya menanggapi pekerjaan yang saya lakukan, baik individu maupun tim.”*
Partisipan A : *“Atasan memberikan kepercayaan atas pekerjaan yang saya lakukan.”*

Hal ini sependapat dengan Swenson (2008), yaitu keuntungan dari pemberdayaan adalah memungkinkan tenaga kerja lebih responsif dan adaptif di dalam perubahan lingkungan organisasi yang selalu berubah. Pegawai yang memiliki sikap responsif terhadap pekerjaannya memiliki rasa kepemilikan psikologis atas pekerjaan tersebut. Menaruh perhatian pada nilai pada pekerjaan dalam kaitannya dengan sistem nilai individu. Pegawai yang memiliki sifat sukarela menjadikan kesadaran untuk melakukan tindakan secara sukarela untuk kepentingan bersama, pasti ada dorongan dari dalam diri pegawai tersebut yang membuat mereka mau melakukan perilaku tersebut. Pegawai yang peduli dengan pekerjaan mereka dan percaya bahwa apa yang mereka kerjakan adalah penting.

Dampak positif lain yang dirasakan dengan adanya pemberdayaan adalah pegawai memiliki rasa untuk berkontribusi terhadap organisasi, sesuatu yang dilakukan untuk membantu menghasilkan atau mencapai sesuatu sesuai dengan yang ditargetkan.

- Partisipan D : *“Menolong pegawai untuk merasa bahwa kontribusi mereka memiliki arti.”*
Partisipan L : *“Apa yang sudah kita berikan untuk organisasi ini.”*

Glassop (2002), Hamilton et al (2003) mengatakan lebih khusus pemberdayaan dikatakan berkontribusi untuk hasil yang lebih baik untuk organisasi karena peningkatan kinerja, produktifitas pegawai serta respon terhadap organisasi dan fleksibilitas. Pegawai yang berkualitas berarti yang mampu melayani kehidupan kerjanya dengan berkualitas tanpa membedakan. Melayani dengan penuh dedikasi, peduli dan fokus menghasilkan pekerjaan yang berkualitas untuk pegawai, tim, dan organisasi maupun pengguna layanan. Pegawai

menggunakan tenaga, pikiran, waktu dengan semaksimal untuk organisasi dan kepuasan yang dirasakan oleh pengguna layanan. Peran dan keikutsertaan pegawai di dalam organisasi yang berarti bahwa pegawai memberikan sesuatu yang bernilai untuk organisasi, pegawai yang memiliki sikap loyal, berkomitmen terhadap organisasi.

Peran komunikasi dalam pemberdayaan merupakan hal penting bagi pegawai, dengan adanya komunikasi menghasilkan hubungan yang lebih baik antar pegawai. Untuk mendukung dan meningkatkan pemberdayaan pegawai diperlukan adanya komunikasi yang efektif sehingga proses pemberdayaan dapat berjalan dengan lancar.

Partisipan C : *"Hubungan dan koordinasi dengan pegawai lain menjadi lebih terbuka."*

Partisipan K : *"Bisa saling mendengarkan, mengutarakan pendapat dengan pegawai lain, bertukar pengalaman dengan pegawai lain."*

Sependapat dengan yang diungkapkan Follet (1998) yaitu bahwa dampak positif dari pemberdayaan membentuk komunikasi dalam tim kerja dan terbuka dengan pegawai lain. Komunikasi sebagai proses pertukaran fakta, ide, opini dengan pegawai lain, beberapa alasan mengapa komunikasi menjadi hal penting dalam organisasi karena komunikasi membawa pegawai untuk terlibat dalam organisasi dan meningkatkan motivasi untuk melibatkan kinerja yang baik dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Komunikasi yang efektif membutuhkan upaya dari kedua pihak agar dapat sampai pada pengertian yang sama. Pimpinan harus menciptakan iklim yang diperlukan untuk menyediakan komunikasi yang terbuka. Ketrampilan komunikasi akan menyebabkan peningkatan dalam memperoleh pemahaman. Oleh karena itu komunikasi pada dasarnya menciptakan pemahaman.

Pegawai merasa diperhatikan dengan cara dimanfaatkan potensinya, terutama kepada mereka yang memiliki kualitas agar tetap memiliki kontrol atas pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Partisipan F : *"Potensi saya digali di organisasi ini. Organisasi percaya bahwa setiap pegawai memiliki kemampuan."*

Partisipan M : *"Semakin kesini semakin puas dibandingkan awal bekerja karena merasakan potensi saya terpakai. Pegawai diberikan kebebasan untuk memberikan keputusan untuk pencapaian tujuan."*

Kirkman dan Rosen (2000), potensi merupakan pengalaman yang dikembangkan secara bersama-sama. Dan merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja dari masing-masing pegawai. Menggali kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai, yang awalnya di organisasi memberikan kesempatan pada pegawai untuk menggali kemampuan dengan cara yang berbeda. Pegawai memiliki peran yang penting dalam perkembangan organisasi, maka potensi yang terdapat dalam diri dari masing-masing pegawai sangat menentukan perkembangan kinerja mereka dalam organisasi. Dengan pengenalan potensi akan mengetahui kemampuan pegawai dalam pekerjaan akan sesuai dan mendapatkan hasil yang optimal. Dengan demikian potensi pegawai dikembangkan sesuai dengan kapasitasnya.

Dampak Negatif Pemberdayaan Pegawai Non PNS

Dalam wawancara dengan partisipan, dampak negatif yang dirasakan dalam pemberdayaan oleh partisipan adalah kurangnya pengawasan.

Partisipan A : *"Ada kekurangan dalam hal pengawasan yang dilakukan, terutama dalam proses pelaksanaan tugas."*

Partisipan D : *"Evaluasi dilakukan hingga tuntas, mengurangi kesalahpahaman."*

Dampak negatif yang dirasakan dengan adanya pemberdayaan, pengawasan itu diperlukan dan menjadi hal penting bagi setiap proses dari pemberdayaan. Hal ini sependapat dengan yang diungkapkan oleh Bowen (2008), pengawasan yang kurang dalam pemberdayaan dapat mengakibatkan terjadinya masalah. Pemberdayaan bagian dari membebaskan pegawai untuk bertanggungjawab atas tugas yang dikerjakan, namun tetap pegawai lain melakukan pengawasan guna melihat bagaimana proses sehingga meminimalisir kesalahan pelaksanaan tugas yang nantinya berdampak pada hasil akhir.

Dampak negatif dari pemberdayaan salah satunya terjadi konflik. Konflik yang dialami pegawai dalam hal ini adalah bertentangan dengan diri sendiri, konflik yang timbul dari dalam diri sendiri yang berupa merasa cepat puas, persepsi yang berbeda dengan pegawai lain.

Partisipan B : *"Dampak negatif dari pemberdayaan muncul dari diri saya yaitu ketika saya merasa cepat puas terhadap pekerjaan yang saya lakukan."*

Partisipan F : *"Pernah menunda pekerjaan karena deadline yang terlalu lama."*

Partisipan L : *"Berbeda pendapat dengan teman-teman yang lain."*

Sependapat dengan Bregman et al (2012), Kotlyar dan Karakowsky (2006), dampak negatif bisa terjadi dalam pemberdayaan apabila terjadi konflik. Pegawai yang diberdayakan mungkin akan lebih rentan terhadap konflik baik individu maupun tim, yang memiliki efek merugikan pada kinerja pegawai. Konflik merupakan proses yang dimulai apabila satu pihak merasakan bahwa satu pihak tidak memiliki pendapat yang sama. Konflik pada pegawai bisa terjadi apabila tidak lengkapnya uraian pekerjaan dan sistem koordinasi yang tidak jelas.

3. Konflik dalam Pemberdayaan Pegawai Non PNS

Konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindarkan dari hubungan dalam organisasi. Konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi dengan pegawai. Jadi membuat rencana dan mengendalikan kondisi yang tidak sesuai dengan pihak-pihak lain. Konflik merupakan proses dari pemberdayaan dan proses bekerja. Konflik juga bagian dalam bagaimana pegawai melakukan kontrol atas pekerjaan yang saat ini sedang berlangsung. Pegawai akan lebih tahu apabila muncul konflik, penanganan apa yang harus dilakukan, bagaimana menyelesaikannya, dan memikirkan bagaimana kedepannya apabila terjadi konflik.

Partisipan E : *"Konflik merupakan proses belajar mengenal karakter, baik pegawai maupun tugas dan tanggung jawab."*

Partisipan F : *"Konflik bagi saya bagian dari seni mengelola pekerjaan."*

Partisipan G : *"Konflik dalam bekerja hal biasa, namun tidak mengganggu."*

Partisipan J : *"Membatasi konflik dengan urusan pribadi. Urusan pekerjaan tidak digabung dengan urusan pribadi."*

Jehn (1995), Wall dan Callister (1995), konflik didefinisikan sebagai ketidakcocokan kepentingan atau tujuan yang tidak sama. Konflik yang terjadi dalam pemberdayaan yang dialami oleh partisipan hanya konflik kognitif yaitu konflik yang berasal pada substansi tugas dengan kata lain konflik yang terjadi dalam pekerjaan mereka. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam interaksi dalam organisasi. Konflik itu ada karena keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak secara terus menerus. Hubungan dapat menciptakan kerjasama, hubungan yang saling bergantung dapat menciptakan konflik pegawai. Pegawai memiliki batasan bahwa urusan pekerjaan berbeda dengan urusan pribadi. Konflik kognitif mengacu pada perbedaan pendapat di antara anggota tim mengenai sudut pandang, pendapat, ide- ide. Didalam hubungan komunikasi di suatu lingkungan kerja, konflik antar individu akan sering terjadi, konflik yang terjadi biasanya adalah karena masalah komunikasi yang kurang baik. Biasanya konflik muncul karena lingkungan kerja yang kurang kondusif. Namun konflik juga memiliki dampak positif yang

sebenarnya dengan adanya konflik membuat organisasi tetap hidup dan harmonis, pegawai dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, pegawai mudah beradaptasi, dan memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

Apabila dalam pemberdayaan terjadi konflik, konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan kualitas dari pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk mampu mengelola konflik menjadi sebuah hal yang ternyata bisa mendukung terjadinya proses dari penyelesaian pekerjaan. Menggunakan kreatifitas dari masing-masing pegawai untuk mengelola konflik tersebut. Saling mendengarkan antar pegawai satu dengan yang lain menjadi bagian yang penting dalam mengantisipasi dari terjadinya konflik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Pemberdayaan Pegawai adalah bentuk tanggung jawab, inisiatif, kreativitas, partisipasi langsung dan mendelegasikan wewenang dalam organisasi., (2) Pegawai merasakan dampak positif dari pemberdayaan pegawai, seperti pegawai termotivasi, menjadi lebih kreatif, responsif, adaptif, kontribusi, komunikasi dan memiliki potensi yang memfokuskan kemampuan pegawai dalam melaksanakan peran kerja., adapun dampak negatifnya: (1) Pengawasan dan Evaluasi yang kurang yang berdampak pada hasil akhir, (3) Konflik yang terjadi dalam pemberdayaan berupa konflik kognitif yaitu konflik yang berasal pada substansi tugas. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam interaksi dalam organisasi.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti mengajukan beberapa saran dan implikasi diantaranya: (1) Bagi peneliti selanjutnya agar dapat lebih luas menemukan persepsi dari pemberdayaan pegawai dari literatur yang baru mengenai teori pemberdayaan sumber daya manusia. (2) Bagi pegawai, mengetahui dengan baik konsep pemberdayaan seperti apa yang diterapkan oleh organisasi. Peka terhadap program, lingkungan organisasi, perubahan yang terjadi dengan perkembangan dalam dunia pelayanan perizinan sehingga pegawai siap memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat., (3) Bagi pimpinan, perlu adanya pengawasan yang lebih mendalam dengan pegawai, karena berbagai perubahan lingkungan organisasi yang terus menerus, jadi melalui pengawasan baik pimpinan maupun pegawai dapat mendeteksi perubahan dan siap menghadapi tantangan. Serta memandang pegawai sebagai partner strategis. Perlu adanya pembahasan lebih lanjut mengenai keterlibatan dan pemberdayaan pegawai supaya batasannya lebih jelas. Evaluasi sangat dibutuhkan karena dengan evaluasi organisasi dapat mengetahui seberapa tepat pegawai menjalankan fungsi dan tugasnya. Selain itu hasil dari evaluasi pegawai akan memberikan informasi yang penting bagi proses pengembangan pegawai.

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penelitian memiliki banyak keterbatasan. Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur, namun masih memiliki keterbatasan yaitu: (1) Subyek penelitian hanya berjumlah 15 orang dengan kondisi dan situasi karena pegawai lain belum bekerja minimal 1 tahun, belum merasakan dampak dari program pemberdayaan. (2) Lingkup mengenai persepsi pemberdayaan meliputi tanggung jawab, inisiatif dan mandiri, kreatifitas, partisipasi langsung, dan wewenang. (3) Lingkup mengenai apabila didalam pemberdayaan terjadi konflik, hanya sedikit yang dipaparkan karena partisipan menganggap permasalahan hanya datang dari masalah pekerjaan (konflik kognitif), bukan karena masalah pribadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akin, S. (2010). Impact of work teams performance. *Academy of Management Journal*, pp. 225.
- Arikunto, Suharsimi, (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bergman, J.Z., Rentsch, J.R., Small, E.E, Davenport, S.W & Bergman, S.M (2012). The shared leadership process in decision making teams. *Journal of Phsycology*, Vol. 152 No.1, pp. 17-42
- Burke, W.W. (2005). Leadership as empowering others in S. Srivatra (Ed), *Executive Power*. Sanfransisco, Jossey-Boss, pp. 51-77.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E (2008). The empowerment of services workers : what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, Vol.33 No.3
- Cartwright, C.A. & Cartwright, G.P. (1984). *Developing Observation Skills*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Chen, G. & Kanfer, R. (2007). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behaviour*, Vol.27 No.1, pp.223-267.
- Creswell, J.K. (2007). *Qualitative inquiry & research design. Choosing Among Five Approach*, 2ndedition.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2012). The impact of team empowerment on proactivity : The moderating roles of leaders emotional intelligence and proactivity personalty. *Journal of Health Organization and Management*, Vol.26 No.5
- Follet, L.T., (1998). *Peace by peaceful means : Peace and conflict, Development and Civilization*. Sage Publications, Washington, DC.
- Greasley, K. & Bryman, A. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective : Team performance management. *An international Journal*, Vol. 14, pp. 39-55.
- Glassop, L. (2002). The organizational benefits of teams. *Human Relations*, Vol.55 No. 2, pp 225:49.
- Hamilton, B.H., Nickerson, J.A & Owan, H. (2003). Team incentives and worker heterogeneity : an empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *The Journal of Political Economy*, Vol. 111 No.3, pp 456:97.
- Herdiansyah, Haris. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Jehn, K.A. (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intra group conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No.2, pp. 256-282.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (2000). Powering up team. *Organizational dynamics*, Vol. 28, pp. 48-65.
- Kirkman, B.L, Rosen, B., Tesluk, P. & Gibson, C. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to face interaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 2, pp. 175-192.
- Kotlyar, I. & Karawosky, L (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, Vol. 37 No.4, pp 377-403.
- Leedy, P.D & Ormrod, J.E. (2005). *Practical Research: Planning and design*. 8th edn Pearson, Upper Saddle River.
- Mangkunegara, A. Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafriz & Arda Vitayala Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia.

- Myres, M.D. (2009). *Qualitative Research in Business and Management*. Los Angeles: Sage Publications.
- Raub, S. and Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, Vol. 63 No. 11. pp. 1743-70.
- Rees, Gary & Smith, P.E. (2014). *Strategic human resources management*. British Library Cataloguing in Publication data, pp. 7-9.
- Sarosa, Samiaji. (2012). *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar*. Jakarta: PT. Indeks.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2013). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach - 6th ed.* United Kingdom: WILEY
- Slamet, Achmad. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.
- Suharto, (1998). Peranan Sumber Daya Manusia Pada Orde Reformasi. *Majalah Manajemen*, Juni.
- Swenson, D.X. (2008). Requisite conditions for team empowerment. *Empowerment in organizations*, Vol. 5 No. 1, pp. 13-25.
- Wall, J. & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, Vol. 21 No. 3, pp.515-558
- Walton, R. (2002). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 77-84.
- Wilkinson, A. (2002). Empowerment, in Poole, M. & Warner, M (Eds), *International Encyclopedia of Business and Management*, 2nded. International Thomson Learning, London pp. 1720-30.
- Yin, R.K. (2015). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edn. Los Angeles : Sage.