

Strategi Pemberdayaan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Studi pada Pegawai Non-PNS di Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kota Mojokerto

Agus Apriyanto^{1*}, Dyah Sawitri², Djuni Farhan³

¹⁻³ Universitas Gajayana Malang, Inodensia

Alamat: Jl. Mertojoyo Blk. I, Merjosari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144

Korespondensi Penulis: agusAPI@gmail.com*

Abstract. *The empowerment of non-civil servant employees is a crucial strategy for enhancing organizational performance, particularly in the public sector. This study aims to understand empowerment from the perspective of non-civil servant employees, identify its positive and negative impacts, and analyze its influence on workplace conflicts. Using a qualitative approach with a case study method, the research involved 15 non-civil servant employees at the Investment and One-Stop Integrated Service Office (DPMPTSP) in Mojokerto City who had worked for at least one year. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. The findings indicate that employee empowerment contributes to increased motivation, creativity, adaptability, and inter-employee communication. However, challenges such as lack of supervision and potential conflicts due to unequal distribution of authority were also identified. The study's implications highlight the need for empowerment policies accompanied by effective supervision systems to minimize negative impacts. Recommendations are provided for government organizations to enhance empowerment evaluation mechanisms to create a more productive and harmonious work environment.*

Keywords: *Empowerment, Non-Civil Servant Employees, Organizational Performance, Workplace Conflict.*

Abstrak. Pemberdayaan pegawai non-PNS merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama di sektor pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pemberdayaan dari sudut pandang pegawai non-PNS, mengidentifikasi dampak positif dan negatifnya, serta menganalisis pengaruhnya terhadap konflik kerja. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini melibatkan 15 pegawai non-PNS di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Mojokerto yang telah bekerja minimal satu tahun. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, kreativitas, adaptabilitas, serta komunikasi antarpegawai. Namun, tantangan seperti kurangnya pengawasan dan potensi konflik akibat ketidakseimbangan distribusi wewenang juga ditemukan. Implikasi penelitian ini menyoroti pentingnya kebijakan pemberdayaan yang disertai dengan sistem pengawasan yang efektif untuk meminimalisir dampak negatif. Rekomendasi diberikan bagi organisasi pemerintahan untuk meningkatkan mekanisme evaluasi pemberdayaan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Kata Kunci: Pemberdayaan, Pegawai Non-PNS, Kinerja Organisasi, Konflik Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam instansi pemerintahan. Pegawai non-PNS memiliki peran signifikan dalam mendukung operasional berbagai lembaga pemerintahan, termasuk di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Mojokerto. Tantangan yang dihadapi pegawai non-PNS berkaitan dengan wewenang, inisiatif kerja, dan pengambilan keputusan. Analisis terhadap pemberdayaan SDM di lingkungan kerja tersebut menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas pemberdayaan pegawai sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Studi yang dilakukan oleh Bambang Sutrisno (2019) menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap peningkatan kreativitas, tanggung jawab, serta kepuasan kerja. Dampak negatif juga ditemukan, seperti peningkatan beban kerja dan potensi konflik antarpegawai. Penelitian lain oleh Aleluia Arindra Irma Putri (2017) mengidentifikasi faktor-faktor pemberdayaan pegawai, yaitu tanggung jawab, inisiatif, kreativitas, partisipasi, dan delegasi wewenang.

Kajian mengenai pemberdayaan pegawai masih memiliki kesenjangan penelitian (gap analysis), terutama dalam memahami dinamika pemberdayaan pegawai non-PNS di sektor pemerintahan, khususnya bidang pelayanan publik. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada pegawai tetap atau sektor swasta, sehingga penelitian ini relevan dalam mengisi kesenjangan tersebut. Kajian mengenai dampak pemberdayaan terhadap konflik dalam organisasi juga masih terbatas, meskipun konflik dapat memengaruhi efektivitas tim kerja.

Peningkatan kebutuhan layanan publik yang lebih profesional dan responsif menjadikan penelitian ini semakin penting. Pegawai non-PNS sering menghadapi ketidakpastian dalam pengelolaan karir dan akses terhadap pelatihan yang mendukung pengembangan kompetensi mereka. Pemahaman terhadap faktor-faktor pemberdayaan yang efektif dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan yang lebih adaptif guna meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai non-PNS.

Pemberdayaan pegawai dalam organisasi pemerintahan berdampak pada individu sekaligus peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kesempatan bagi pegawai untuk lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki otonomi dalam pekerjaannya cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengeksplorasi sejauh mana pemberdayaan pegawai berkontribusi terhadap perbaikan proses kerja di DPMPTSP Kota Mojokerto.

Pendekatan kualitatif dengan studi kasus digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Pemanfaatan pendekatan ini memungkinkan pengungkapan perspektif pegawai non-PNS terhadap pemberdayaan, dampak yang mereka rasakan, serta tantangan dalam implementasi kebijakan pemberdayaan di lingkungan kerja.

Kontribusi penelitian ini diharapkan bermanfaat baik secara teoretis maupun praktis. Dari sisi teoretis, pemahaman mengenai dinamika pemberdayaan pegawai non-PNS dan keterkaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi dapat semakin diperkaya. Dari sisi

praktis, hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi manajemen organisasi dalam merancang strategi pemberdayaan yang lebih efektif guna meningkatkan kesejahteraan pegawai serta memperbaiki kualitas layanan publik.

Tujuan utama penelitian ini adalah memahami perspektif pegawai non-PNS mengenai pemberdayaan, mengidentifikasi dampak positif dan negatif dari pemberdayaan, serta menganalisis bagaimana pemberdayaan dapat memengaruhi konflik kerja di lingkungan DPMPTSP Kota Mojokerto. Temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan yang lebih komprehensif guna mendukung pengembangan pegawai non-PNS di sektor pemerintahan.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori pemberdayaan pegawai menjadi dasar utama dalam penelitian ini. Greasley dan Bryman (2008) menjelaskan bahwa pemberdayaan dirancang untuk mendelegasikan kekuasaan dan wewenang dari atasan kepada bawahan serta berbagi tanggung jawab di antara mereka. Konsep ini memungkinkan individu dalam organisasi merasa memiliki tanggung jawab lebih besar dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Pemberdayaan mendorong pegawai tidak hanya melaksanakan tugas berdasarkan perintah, tetapi juga memiliki kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan inovasi di tempat kerja.

Teori kinerja organisasi digunakan untuk memahami hubungan antara pemberdayaan dan efektivitas kerja pegawai. Slamet (2009) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena mencerminkan hasil dari perilaku anggota dalam mencapai standar tertentu. Tingkat kinerja yang lebih tinggi berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal. Pemberdayaan pegawai diharapkan berperan dalam peningkatan kinerja organisasi melalui produktivitas yang lebih baik, kepuasan kerja, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas yang diberikan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memberikan perspektif yang lebih luas dalam memahami pemberdayaan pegawai. Dessler (2015) menekankan bahwa pemberdayaan merupakan bagian dari strategi organisasi dalam mengelola tenaga kerja secara lebih efektif. Pelaksanaan pemberdayaan yang baik tidak hanya meningkatkan keterampilan pegawai, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Pemberdayaan dalam manajemen SDM berorientasi pada pengembangan individu dan tim untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Bambang Sutrisno (2019) menemukan bahwa pemberdayaan pegawai dapat meningkatkan kreativitas, tanggung jawab, dan kepuasan kerja, meskipun juga dapat meningkatkan beban kerja serta konflik antarpegawai. Aleluia Arindra Irma Putri (2017) mengidentifikasi lima faktor utama dalam pemberdayaan pegawai, yaitu tanggung jawab, inisiatif, kreativitas, partisipasi, dan delegasi wewenang.

Fokus penelitian terdahulu lebih banyak mengarah pada pegawai tetap atau sektor swasta, sementara penelitian mengenai pegawai non-PNS di sektor pemerintahan masih terbatas. Kajian ini berupaya mengisi kesenjangan dengan mengeksplorasi efektivitas pemberdayaan dalam lingkungan kerja pegawai non-PNS yang sering kali mengalami keterbatasan dalam aspek jenjang karier dan kebijakan organisasi.

Keunikan penelitian ini terletak pada analisis dampak pemberdayaan terhadap konflik kerja dalam organisasi. Kirkman et al. (2004) mengungkapkan bahwa pemberdayaan tim dapat meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga dapat memicu konflik apabila tidak dikelola dengan baik. Pegawai non-PNS menghadapi konflik yang bersumber dari ketidakjelasan wewenang, perbedaan persepsi mengenai tanggung jawab, serta keterbatasan akses terhadap sumber daya organisasi.

Asumsi dalam penelitian ini menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Variasi dampak pemberdayaan bergantung pada cara implementasinya serta bagaimana organisasi mengelola konflik yang mungkin muncul. Analisis lebih lanjut diharapkan memberikan wawasan baru mengenai strategi pemberdayaan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai non-PNS.

Perspektif teoritis dan empiris dalam penelitian ini bertujuan memperkaya pemahaman tentang dinamika pemberdayaan pegawai di sektor pemerintahan. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan SDM yang lebih adaptif dan inovatif guna meningkatkan efektivitas kerja pegawai non-PNS. Implementasi kebijakan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbasis pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Studi kasus memungkinkan peneliti menyelidiki secara mendalam suatu fenomena dalam konteksnya, dengan fokus pada pemberdayaan pegawai non-PNS di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Mojokerto

Teknik pemilihan partisipan menggunakan purposive sampling, yang didasarkan pada pertimbangan subjektif peneliti untuk memilih informan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait topik penelitian. Dari total 60 pegawai non-PNS yang bekerja di DPMPTSP Kota Mojokerto, sebanyak 15 pegawai dengan masa kerja minimal satu tahun dipilih sebagai partisipan utama penelitian

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Wawancara dilakukan dengan pendekatan semi terstruktur, yang memungkinkan fleksibilitas dalam mengeksplorasi jawaban partisipan. Dalam wawancara ini, pertanyaan diajukan terkait pemahaman, pengalaman, serta dampak pemberdayaan terhadap pegawai non-PNS

Observasi dilakukan dengan mengamati langsung aktivitas kerja pegawai non-PNS di lingkungan DPMPTSP Kota Mojokerto selama satu bulan. Pengamatan difokuskan pada interaksi antarpegawai, efektivitas kerja, serta penerapan pemberdayaan di tempat kerja. Hasil observasi ini digunakan untuk mendukung temuan dari wawancara

Telaah dokumen digunakan sebagai sumber data sekunder dalam penelitian ini. Berbagai dokumen organisasi, laporan kinerja, dan kebijakan terkait pemberdayaan pegawai ditelaah guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang penerapan pemberdayaan di DPMPTSP Kota Mojokerto

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri atas empat tahapan: pengumpulan data, reduksi data, display data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Data yang telah direduksi kemudian ditampilkan dalam bentuk yang lebih sistematis untuk memudahkan analisis lebih lanjut. Verifikasi data dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian untuk memastikan validitas dan keakuratan temuan. Peneliti melakukan triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk mendapatkan pemahaman yang lebih objektif mengenai pemberdayaan pegawai non-PNS

Metode penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai dinamika pemberdayaan pegawai non-PNS dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan pemberdayaan yang lebih efektif di sektor pemerintahan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

a. Proses Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan telaah dokumen. Wawancara dilakukan terhadap 15 pegawai non-PNS di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Mojokerto dengan fokus pada pengalaman, persepsi, dan dampak pemberdayaan terhadap pekerjaan mereka. Observasi dilakukan selama satu bulan untuk memahami dinamika kerja dan pola interaksi antarpegawai. Telaah dokumen mencakup kebijakan internal organisasi, laporan kinerja, dan dokumen lain yang relevan.

b. Rentang Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlangsung selama satu bulan di DPMPTSP Kota Mojokerto yang berlokasi di Jl. Gajahmada No. 100, Kota Mojokerto. Rentang waktu tersebut memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data secara mendalam mengenai implementasi pemberdayaan pegawai non-PNS dalam konteks pelayanan publik.

c. Hasil Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari tahap pengumpulan data, reduksi data, display data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari wawancara dikategorikan ke dalam tema-tema utama, yaitu persepsi pegawai terhadap pemberdayaan, dampak pemberdayaan terhadap kinerja, serta kendala dalam implementasi pemberdayaan.

d. Persepsi Pegawai Non-PNS terhadap Pemberdayaan

Pegawai non-PNS mengartikan pemberdayaan sebagai peningkatan tanggung jawab, inisiatif, kreativitas, partisipasi, dan pendelegasian wewenang. Sebagian besar partisipan merasa bahwa pemberdayaan memungkinkan mereka untuk lebih proaktif dalam pekerjaan, meskipun masih ada tantangan dalam aspek wewenang dan pengakuan formal terhadap kontribusi mereka.

e. Dampak Positif Pemberdayaan

Pemberdayaan memberikan berbagai dampak positif bagi pegawai dan organisasi, seperti meningkatnya motivasi, kreativitas, adaptabilitas terhadap perubahan, serta komunikasi yang lebih baik antarpegawai. Pegawai yang merasa diberdayakan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka dan lebih responsif terhadap tantangan yang muncul dalam pelayanan publik.

f. Dampak Negatif Pemberdayaan

Selain manfaatnya, pemberdayaan juga menimbulkan tantangan, terutama dalam aspek pengawasan dan konflik internal. Kurangnya pengawasan dapat menyebabkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas, sedangkan perbedaan persepsi mengenai tanggung jawab sering kali menimbulkan konflik di antara pegawai.

B. Pembahasan

Pemberdayaan pegawai non-PNS memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek dalam organisasi. Peningkatan motivasi, kreativitas, adaptabilitas terhadap perubahan, serta komunikasi yang lebih baik antarpegawai menjadi beberapa manfaat yang dirasakan. Pegawai yang merasa diberdayakan menunjukkan komitmen lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Peningkatan tanggung jawab individu dalam menyelesaikan tugas menjadi indikasi bahwa pemberdayaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih mandiri dan inovatif.

Keberhasilan pemberdayaan pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Greasley dan Bryman (2008). Pegawai yang diberikan wewenang dan kepercayaan lebih besar cenderung merasa memiliki peran yang lebih bermakna dalam organisasi. Konsep ini sejalan dengan teori kinerja organisasi yang menyatakan bahwa peningkatan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Studi yang dilakukan oleh Bambang Sutrisno (2019) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Motivasi pegawai meningkat ketika mereka diberikan kebebasan dalam menyusun strategi penyelesaian tugas. Pegawai yang memiliki otonomi lebih tinggi cenderung lebih berinisiatif dalam menyelesaikan permasalahan di tempat kerja. Keberadaan pegawai yang lebih kreatif memberikan dampak langsung pada efektivitas

kerja tim. Aleluia Arindra Irma Putri (2017) dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa kreativitas pegawai meningkat ketika mereka diberikan kepercayaan lebih besar dalam pengambilan keputusan.

Pemberdayaan juga berdampak pada adaptabilitas pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Pegawai yang merasa memiliki peran lebih besar dalam organisasi lebih mudah menyesuaikan diri dengan kebijakan baru. Teori manajemen sumber daya manusia oleh Dessler (2015) menekankan pentingnya fleksibilitas dalam lingkungan kerja. Peningkatan kemampuan adaptasi pegawai yang diberdayakan mencerminkan efektivitas penerapan teori ini.

Komunikasi antarpegawai menjadi lebih baik ketika pemberdayaan diterapkan dengan tepat. Pegawai yang merasa dihargai lebih terbuka dalam berbagi informasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Studi yang dilakukan oleh Kirkman dan Rosen (2000) menunjukkan bahwa komunikasi dalam tim yang diberdayakan cenderung lebih efektif. Pegawai dalam tim yang diberdayakan merasa memiliki tanggung jawab untuk mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Meskipun memberikan dampak positif, pemberdayaan juga dapat menimbulkan tantangan dalam aspek pengawasan. Kurangnya pengawasan dapat menyebabkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Pegawai yang memiliki tanggung jawab lebih besar mungkin menghadapi kesulitan dalam mengelola beban kerja jika tidak didukung oleh sistem pengawasan yang memadai. Kirkman et al. (2004) mengungkapkan bahwa pemberdayaan yang tidak diimbangi dengan pengelolaan yang baik dapat menimbulkan ketidakpastian dalam pembagian tugas.

Konflik internal menjadi tantangan lain dalam pemberdayaan pegawai non-PNS. Perbedaan persepsi mengenai tanggung jawab dapat menimbulkan ketegangan di antara pegawai. Studi yang dilakukan oleh Bergman et al. (2012) menyebutkan bahwa pegawai yang diberdayakan lebih rentan terhadap konflik karena tingkat kepercayaan dalam kelompok sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja tim. Kepercayaan yang rendah dalam tim yang diberdayakan dapat menyebabkan perselisihan terkait pembagian tugas dan wewenang.

Penelitian ini menemukan bahwa konflik dalam pemberdayaan dapat terjadi karena adanya ketimpangan dalam distribusi kewenangan. Pegawai yang merasa tidak mendapatkan wewenang yang cukup cenderung mengalami demotivasi. Penelitian oleh Kotlyar dan Karakowsky (2006) menunjukkan bahwa pemberdayaan yang tidak merata

dalam tim kerja dapat menghambat efektivitas kerja tim. Ketidakseimbangan dalam distribusi tanggung jawab dapat menimbulkan rasa ketidakadilan di antara pegawai.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini menyoroti bagaimana pegawai non-PNS menghadapi kendala dalam pemberdayaan. Pegawai non-PNS sering kali memiliki batasan dalam wewenang yang diberikan dibandingkan dengan pegawai tetap. Kondisi ini menyebabkan pemberdayaan tidak selalu berjalan optimal. Studi yang dilakukan oleh Suharto (1998) menekankan bahwa produktivitas pegawai akan lebih tinggi jika mereka memiliki akses yang setara terhadap peluang pengembangan diri.

Konflik yang muncul dalam proses pemberdayaan dapat bersifat fungsional maupun disfungsional. Konflik fungsional dapat mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Bergman et al. (2012) menunjukkan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja tim. Konflik disfungsional, di sisi lain, dapat menghambat komunikasi dan kolaborasi di tempat kerja.

Keselarasan antara hasil penelitian ini dengan teori pemberdayaan pegawai menunjukkan bahwa pemberdayaan yang efektif harus diimbangi dengan dukungan organisasi. Organisasi perlu menciptakan sistem pengawasan yang tidak menghambat kebebasan pegawai dalam bekerja. Pengawasan yang adaptif dapat membantu pegawai dalam mengelola tanggung jawab mereka tanpa merasa terbebani.

Temuan dalam penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi dalam menerapkan strategi pemberdayaan yang lebih efektif. Organisasi perlu memastikan bahwa semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk diberdayakan. Pemberdayaan yang merata dapat mengurangi potensi konflik yang bersumber dari ketidakadilan dalam pembagian wewenang.

Keseimbangan antara pemberian wewenang dan pengawasan yang efektif menjadi kunci dalam keberhasilan pemberdayaan pegawai non-PNS. Organisasi perlu memberikan pelatihan tambahan bagi pegawai untuk meningkatkan kesiapan mereka dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar. Langkah ini akan memastikan bahwa pemberdayaan berjalan secara optimal tanpa mengorbankan efisiensi kerja.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan pegawai dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi jika diterapkan dengan strategi yang tepat. Manajemen konflik dan pengawasan yang baik menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan program pemberdayaan. Kesimpulan ini memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk terus mengembangkan kebijakan pemberdayaan yang sejalan dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai non-PNS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan yang diterapkan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Mojokerto berdampak positif pada motivasi kerja, kreativitas, serta adaptabilitas pegawai terhadap perubahan lingkungan kerja. Pemberian wewenang dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mendorong pegawai untuk lebih bertanggung jawab dan proaktif dalam menjalankan tugasnya.

Analisis data mengungkap bahwa pemberdayaan juga menghadirkan tantangan dalam bentuk kurangnya pengawasan serta potensi konflik dalam organisasi. Pegawai yang merasa memiliki tanggung jawab lebih besar terkadang mengalami ketidakjelasan dalam pembagian tugas, yang dapat memicu ketegangan antarindividu. Pengelolaan konflik menjadi faktor penting dalam memastikan pemberdayaan berjalan efektif dan tidak menghambat produktivitas organisasi.

Temuan penelitian ini selaras dengan teori pemberdayaan yang dikemukakan oleh Greasley dan Bryman (2008) serta studi Kirkman dan Rosen (2000), yang menegaskan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan efektivitas organisasi, namun tetap membutuhkan dukungan struktural yang jelas. Dampak positif yang ditemukan dalam penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Aleluia Arindra Irma Putri (2017), yang mengidentifikasi bahwa faktor tanggung jawab, inisiatif, kreativitas, partisipasi, dan delegasi wewenang berperan penting dalam pemberdayaan pegawai.

Pemberdayaan pegawai non-PNS dalam sektor pemerintahan memerlukan pendekatan yang lebih sistematis. Kebutuhan akan pengawasan yang lebih adaptif serta mekanisme evaluasi berkala menjadi aspek penting dalam memastikan bahwa program pemberdayaan dapat memberikan manfaat optimal bagi organisasi dan pegawai. Pimpinan organisasi diharapkan lebih aktif dalam memberikan umpan balik dan memastikan bahwa setiap pegawai memahami perannya dalam kerangka kerja yang lebih luas.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama dalam jumlah partisipan yang terbatas serta fokus kajian yang lebih mengarah pada persepsi pegawai non-PNS. Ruang lingkup penelitian dapat diperluas dengan melibatkan perspektif pimpinan organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif terkait efektivitas program pemberdayaan. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi strategi pemberdayaan yang lebih spesifik dalam berbagai sektor pemerintahan guna memahami dinamika yang lebih luas

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. (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 Psychology*, 152(1), 17-42. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.728847>
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (2008). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- 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 Behavior*, 27(1), 223-267. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2006.10.007>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (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 personality. *Journal of Health Organization and Management*, 26(5), 715-730. <https://doi.org/10.1108/14777261211256998>
- Glassop, L. (2002). The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55(2), 225-249. <https://doi.org/10.1177/0018726702055002183>
- Greasley, K., & Bryman, A. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: *Team Performance Management: An International Journal*, 14, 39-55.
- 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*, 111(3), 456-497. <https://doi.org/10.1086/374182>
- Herdiansyah, H. (2012). *Metode penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48-66. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00012-5](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00012-5)
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face

- interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192. <https://doi.org/10.5465/20159571>
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377-403. <https://doi.org/10.1177/1046496406291850>
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and design* (8th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen mutu sumber daya manusia* (Cetakan pertama). Ghalia Indonesia.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business and management*. Sage Publications.
- Putri, A. A. I. (2017). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan pegawai non-PNS di lingkungan pemerintahan* (Tesis, Universitas Gadjah Mada).
- Raub, S., & 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*, 63(11), 1743-1770. <https://doi.org/10.1177/0018726710365092>
- Rees, G., & Smith, P. E. (2014). *Strategic human resources management*. British Library Cataloguing in Publication Data.
- Sarosa, S. (2012). *Penelitian kualitatif dasar-dasar*. Jakarta: PT Indeks.
- Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Slamet, A. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.
- Sutrisno, B. (2019). *Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja organisasi pada sektor publik* (Disertasi, Universitas Indonesia).
- Swenson, D. X. (2008). Requisite conditions for team empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(1), 13-25.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90038-1](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90038-1)
- Walton, R. (2002). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 80(2), 77-84.