STUDI KUALITATIF: PEMBERDAYAAN KARYAWAN DI SEKOLAH MARIA REGINA SEMARANG

¹⁾Bambang Sutrisno, ²⁾Aziz Fathoni, SE, MM³⁾Djamaludin Malik, SE, MM

¹⁾ Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

^{2),3)} Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak positif dan negatif pemberdayaan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Subjek penelitian adalah 14 karyawan Sekolah Maria Regina Semarang. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, serta membuat telaah dokumen untuk mendapatkan gambaran mengenai pemberdayaan yang dilakukan di Sekolah Maria Regina Semarang. Data penelitian dianalisis dengan cara mengklasifikasikan ragam data yang ada, lalu menghubungkannya dengan data dan informasi yang diperoleh dari literatur, dokumen, wawancara, dan observasi di lokasi penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasakan dampak positif dari pemberdayaan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang, yaitu: 1) Karyawan dapat bekerja maksimal, 2) Karyawan merasa diberi kesempatan oleh pihak sekolah, 3) Karyawan lebih kreatif dan inovatif, 4) Karyawan merasa tidak ada batasan sosial, serta 5) Karyawan lebih responsif dan adaptif. Ada pula dampak negatif yang dirasakan karyawan, yaitu: 1) Karyawan merasa terlalu banyak beban kerja, 2) Timbul ketidakpuasan bekerja, 3) Timbul egoisme atau kecemburuan sosial, dan 4) Kurang dapat bekerja sama. Sedangkan, pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan terjadi tidak terlalu signifikan. Kinerja karyawan secara keseluruhan tetap baik bahkan dapat dikatakan tinggi.

Kata Kunci: Pemberdayaan Karyawan, Kinerja Karyawan

ABSTRACTION

The purpose of the reseach is to find out the positive and negative impact of empowerment and its influence on employee perfomance at Maria Regina Semarang School. This research is a qualitative research with a case study approach. The reseacrh subjects were 14 Maria Regina Semarang School employees. Data colection was conducted through interviews, observation, and make a document review for get an overview of empowerment done at Maria Regina Semarang School. The research data was analyzed by classifying various available data, then connected with data and information obtained from literature, document, interviews, and observation at the research place. The research result show that employees fee a positive impact on empowering employees at Maria Regina Semarang School, that is: 1) employees can work optimally, 2) employees feel given the opportunity by the school, 3) employees are more creative and innovative, 4) employees feel there is no social limit, and the last 5) empolyees are more responsive and adaptive. There are also negative impact felt by employees, that is: 1) employees feel to much workload, 2) dissatisfaction works, 3) social jealousy arises, and 4) it's hard to work together. While, the effect of empowerment to employees performance is not too significant. overall employees performance remains good and can even said to high.

Keywords: Employee Empowerment, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sekolah adalah suatu lembaga atau tempat untuk belajar seperti membaca, menulis dan belajar untuk berperilaku yang baik. Sekolah juga merupakan bagian integral dari suatu masyarakat yang berhadapan dengan kondisi nyata yang terdapat dalam masyarakat pada masa sekarang. Sekolah juga merupakan lingkungan kedua tempat anak-anak berlatih dan menumbuhkan kepribadiannya (Zanti Arbi dalam buku Made

Pidarta, 1997). Melalui sekolahlah nantinya akan lahir sumber daya manusia yang layak dan berkualitas terjun ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi hingga ke dunia kerja. Oleh karena itu, sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung terbentuknya sumber daya-sumber daya manusia yang berkualitas baik.

Sekolah Maria Regina Semarang adalah salah satu Sekolah Satuan Pendidikan Kerjasama

(SPK) ternama yang banyak memanfaatkan SDM untuk dipekerjakan sebagai karyawannya. Pembagian jenis pekerjaan karyawan di masing-masing divisi Sekolah Maria Regina Semarang sejatinya harus disesuaikan dengan kemampuan karyawan. Faktanya, pembagian divisi tersebut tidak secara keseluruhan (sebagian) dilakukan seperti semestinya. Fakta tersebut berdasarkan survey yang dilakukan peneliti di Sekolah Maria Regina Semarang. Terdapat beberapa karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang yang pekerjaannya tidak sesuai dengan kemampuan awal yang dimilikinya atau dengan kata lain tidak sesuai *jobdesc*.

Pemberdayaan dilakukan di Sekolah Maria Regina Semarang terhadap beberapa karyawan yang bekerja tidak sesuai *jobdesc*-nya adalah dengan memberikan pelatihan (training). Pemberdayaan yang dilakukan terhadap beberapa karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang diharapkan menjadikan kinerja mereka menjadi lebih baik sehingga memenuhi kebutuhan dan tuntutan sekolah. Kendati demikian, tidak dapat dipastikan apakah para karyawan yang diberdayakan tersebut merasakan dampak positif dari pemberdayaan yang mereka terima? Atau, justru sebaliknya? Hal tersebutlah yang kemudian menjadi acuan bagi peneliti untuk meneliti lebih dalam mengenai pemberdayaan yang dilakukan di Sekolah Maria Regina Semarang.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015). Pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowerment of Human Resources*) menekankan pada kata kunci yang terdiri dari: “pemberdayaan” (*empowerment*) dan “sumber daya manusia” (*human resources*). Pemberdayaan secara umum diartikan “lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual yang dimilikinya”.

Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan (*empowerment*) secara etimologi berasal dari kata ‘daya’ yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Awalan ‘ber-’ menjadi

‘berdaya’ artinya kekuatan, kemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2011). Menurut Kirkman dan Rosen (dalam Imaputri, 2017), pemberdayaan didefinisikan sebagai sekelompok individu yang bekerja saling tergantung untuk mencapai tujuan bersama dan setiap anggota saling bertanggung jawab terhadap pencapaian tugas (*Powering of Team*).

Pengaruh Positif dan Negatif Pemberdayaan Karyawan

Berbicara mengenai pengaruh positif dan negatif pemberdayaan, maka perlu terlebih dahulu diketahui apa maksud dari “pengaruh” atau “dampak” itu sendiri. Menurut KBBI (2016), dampak adalah pengaruh kuat yang mendatangkan akibat (baik negatif maupun positif).

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan

Hadari Nawawi (2006) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Menurut Hadari Nawawi (2006) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang diajukan, tujuan penelitian, landasan teori mengenai penelitian yang akan diteliti oleh peneliti, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1: Terdapat dampak positif yang dirasakan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang dalam pemberdayaan yang dilakukan.
- H2: Terdapat dampak negatif yang dirasakan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang dalam pemberdayaan yang dilakukan.
- H3: Terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang.

METODE PENELITIAN

Definisi Penelitian

Jenis penelitian yang peneliti saat ini lakukan adalah penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang mencoba memahami

fenomena dalam setting dan konteks naturalnya (bukan di dalam laboratorium) di mana peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi fenomena yang diamati (Leady & Ormrod, 2005). Dalam pendekatan kualitatif salah satu jenis pendekatan yang sering digunakan adalah pendekatan studi kasus.

Fokus Penelitian

Pemberdayaan yang dilakukan terhadap karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang.

Lokasi penelitian

Sekolah Maria Regina Semarang Jl. Palm Hill 2 No. 1 Palm Hill Estate, Papandayan-Semarang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian yang dilakukan peneliti saat ini adalah jenis data primer. Data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari informan. Adapun sumber data penelitian, yakni karyawan Maria Regina Semarang (informan). Data yang dikumpulkan berupa ringkasan tulisan hasil wawancara dan observasi.

Pemilihan Informan

Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan Sekolah Maria Regina Semarang yang terlibat langsung dalam pemberdayaan yang dilakukan di tempat kerjanya.

Teknik Pengumpulan Data

Sarosa (2012), dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data yang paling sering digunakan adalah teknik wawancara, observasi, dan telaah dokumen.

1. Wawancara

Menurut Moleong (2006) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.

2. Observasi

Sarosa (2012) observasi adalah pengamatan akan manusia pada "habitatnya" (Hughes, 2005).

3. Telaah Dokumen

Telaah dokumen merupakan salah satu cara untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis

dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan (Herdiansyah, 2012).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman yang terdiri atas empat tahapan, yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan telaah dokumen. (Herdiansyah, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Partisipan	Usia	Jenis Kelamin	Pekerjaan
A1	25	P	Staff (<i>Front Office</i>)
A2	27	P	Staff Administrasi
A3	36	L	Staff pengurus Desain dan Pengurus Jaringan Internet Mare
B	28	L	<i>Maintenance</i> (Teknisi)
C1	36	P	Guru Bahasa Indonesia & PT
C2	39	P	Guru Bahasa Jawa & Bahasa Indonesia
C3	35	P	Guru Bahasa Indonesia
C4	28	L	Guru Geografi dan Pkn
C5	25	P	Guru Agama Katolik
C6	28	P	Guru Pkn dan PT
C7	25	P	Guru PT
C1+	25	P	Staff Administrasi & Guru Ekonomi, Sejarah, Bahasa

			Jawa
C2+	28	P	Staff Administrasi & Guru Bahasa Jawa
C3+	24	P	Staff Perpustakaan & Guru PT

PEMBAHASAN

Dampak Positif Pemberdayaan

Dampak positif yakni suatu pengaruh yang membawa sesuatu atau seseorang terhadap keadaan yang menguntungkan, kebaikan, dan menyenangkan.

A3 : “TIDAK. Nggak ada masalah. Saya memang *background* pendidikannya Design tapi ya nggak masalah kalau saya diminta mengurus jaringan internet di sini. Lagi pula saya juga *hobby* mengerjakan urusan yang ada hubungannya sama internet seperti saat ini. (Kutipan jawaban atas pertanyaan wawancara No. 4)

Hal di atas mendukung teori Akin dalam Erkutlu (2012) yaitu bahwa dengan pemberdayaan karyawan merasa seolah-olah mereka dimiliki oleh pekerjaan mereka sendiri, kepercayaan mereka untuk organisasi, pengembangan pribadi dan peningkatan kepuasan kerja. Adanya pengakuan dari pihak atasan bahwa kinerja mereka baik sehingga mereka diberi tanggung jawab penuh atas suatu pekerjaan juga merupakan bentuk motivasi yang baik. Hal tersebut tentu akan semakin mendorong perilaku karyawan yang diberdayakan dalam mencapai tujuan dari pekerjaannya.

Adapun dampak positif yang dirasakan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang dalam pemberdayaan yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan tepat waktu sesuai tuntutan sekolah.
2. Karyawan merasa diberi kesempatan dengan kepercayaan dan tanggung jawab yang diberikan pihak sekolah atas pekerjaan yang mereka kerjakan saat ini.
3. Karyawan lebih kreatif dan inovatif karena dapat mengembangkan bakat atau potensi lain

di luar kemampuan utama (sesuai latar belakang pendidikan yang mereka tempuh).

4. Karyawan merasa tidak ada batasan sosial meski berbeda pekerjaan dengan karyawan lainnya.
5. Karyawan lebih responsif dan adaptif, mereka dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap pekerjaan dan lingkungannya yang baru.

Dampak Negatif Pemberdayaan

Dampak negatif adalah pengaruh kuat yang mendatangkan akibat keburukan, kerugian, dan tidak baik.

C1+ : “ Tidak nyaman kalau *kaya* gini. Kalau misal jadi guru ya guru saja, staff ya staff saja. Kalau di campur gini kan pikiran kebagi-bagi. Capek juga lah. Masih mending disuruh *ngajar* meskipun subjeknya beda, daripada *kaya* gini ini. *Gak* bisa focus sama 1 pekerjaan.” (Kutipan jawaban atas pertanyaan wawancara No. 5)

Laschinger et al, (2001); Ugrobo, (2006); Upenieks, (2003); Kuokkanen et al, (2003) mengungkapkan bahwa pemberdayaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen organisasi. Adapun dampak negatif yang dirasakan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang dalam pemberdayaan yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Karyawan merasa terbebani, baik beban pekerjaan atau pun beban pikiran
2. Timbul ketidakpuasan bekerja
3. Timbul egoisme atau kecemburuan social
4. Kurang dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan pekerjaan

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberdayaan yang dilakukan di Sekolah Maria Regina Semarang tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mereka bekerja sesuai aturan dan tuntutan pihak sekolah sekali pun pekerjaan mereka berbeda dengan latar belakang pendidikan mereka. Bahkan, kinerja para partisipan dapat dikatakan sudah tinggi karena target kerja mereka dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait pemberdayaan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang, diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang terhadap 14 karyawan memberikan banyak dampak positif daripada dampak negatif. Partisipan mengungkapkan meskipun mereka bekerja dalam bidang pekerjaan di luar kemampuan sesuai pendidikan yang ditempuh, namun semua pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik dan tepat waktu.
- b. Pemberdayaan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang terhadap 14 karyawannya juga memberikan dampak negatif. Kendati demikian, dampak negatif tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Sekolah Maria Regina Semarang.
- c. Pemberdayaan karyawan di Sekolah Maria Regina Semarang tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja para karyawan yang diberdayakan. Mereka bekerja dan memberikan hasil sesuai yang diharapkan pihak sekolah.

Saran

Bagi Sekolah Maria Regina Semarang: Dilihat secara keseluruhan, pemberdayaan karyawan yang dilakukan di Sekolah Maria Regina Semarang sudah baik dan benar dalam pelaksanaannya. Kendati demikian ada beberapa hal yang perlu diperbaiki. Hal tersebut diantaranya, yakni tidak memberikan beban kerja yang berbeda kepada 1 orang karyawan. Sebab, hal tersebut dapat menimbulkan hal negatif baik bagi si karyawan mau pun sekolah itu sendiri. Memberikan motivasi dan apresiasi lebih terhadap karyawan yang diberdayakan sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerja dan memberikan hasil terbaik bagi sekolah. Menyesuaikan pemberdayaan karyawan khusus untuk tenaga pendidik dengan memperhatikan latar belakang pendidikannya. Hal tersebut agar nantinya tidak menimbulkan masalah dengan bagian diknas.

Bagi peneliti lain: kiranya penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian yang akan datang. Dengan mencari objek lain dan partisipan dalam jumlah yang lebih banyak sehingga penelitian dapat lebih bermanfaat bagi banyak orang (khususnya pembaca).

DAFTAR PUSTAKA

- Bowen, D.E. & Lawlwe, E.E. 2008. The Empowerment of Services Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Vol. 33 No.3.
- 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 Personal, *Journal Of Health Organization and Management*, Vol.26 No. 5.
- Greasley. K. & Bryman, A., Et all. 2008. Understanding Empowerment *From an Employee Perspective: Team Performance Management, an International Journal*, Vol.14, pp 39-55.
- Hasibuan, H. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Herdiansyah, Haris. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Irmapatni, Aleluia Arindra. 2017. *Studi Kualitatif: Pemberdayaan Karyawan Pada Perusahaan Bisnis Kreatif (TESIS)*. Jogjakarta: Sanata Dharma.
- KBBI. 2016. <http://kbbi.web.id/kontribusi>. Diakses 20 September 2018.
- Kirkman, B., 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. 175-92.
- Langfred, C. W. 2000. The Paradox of Self Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups, *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol. 21 No. 5, pp. 563-586.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurhayati, Dina. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Nursalam. 2003. *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*. Edisi Pertama. Jakarta : Medika Salemba.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Riduwan. 2004. *Metode Riset*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sarosa, Samiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar*. Jakarta: PT. Indeks.
- Spreitzer, G. M. 2004. Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-56.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Yamoah, Emmanuel Erastus. 2014. The Link Between Human Resource Capacity Building and Job Performance, *International Journal of Human Resource Studies*. Vol 4 No. 3.
- Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.