

Pengaruh Pemberdayaan SDM, Budaya Organisasi, Dan Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Pendidikan Di Indonesia

Roselina Ramadhini Hasby ,Christian Wiradendi Wolor , Marsofiyati

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

Abstract. *This research aims to study the influence of empowerment, organizational culture, and work design on employee performance in educational institutions in Indonesia. This research uses a quantitative approach with a questionnaire distribution method. The sample for this research was 100 employees based on pre-research results. Data was obtained by distributing questionnaires and analyzed using descriptive statistics and path analysis in inferential statistics. Human resources play an important role in carrying out activities in a company. In order for the company's goals to be achieved, employees are needed who work efficiently and effectively so as to provide good work results. Employees are the main asset of the company and have a strategic role within the company, namely as thinkers, planners and controllers of company activities. In order to achieve company goals, employees need motivation to work more diligently. The research results can be concluded that: HR empowerment has a direct effect on employee performance, organizational culture has a direct effect on employee performance, job design has a direct effect on employee performance, empowerment has a direct effect on job design, and organizational culture has a direct effect on job design. Therefore, to improve employee performance, welfare, organizational culture and job design must be improved.*

Keyword : *Performance, HR Empowerment, Organizational Culture, Job Design.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh pemberdayaan, budaya organisasi, dan desain kerja terhadap kinerja karyawan pada lembaga pendidikan di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sebar kuesioner. Sampel penelitian ini adalah 100 karyawan secara hasil pra-riset. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis jalur dalam statistik inferensial. Sumber daya manusia berperan penting dalam menjalankan kegiatan pada suatu perusahaan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka dibutuhkan karyawan yang bekerja secara efisien dan efektif sehingga memberikan hasil kerja yang baik. Karyawan merupakan aset utama perusahaan dan mempunyai peran yang strategis di dalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan. Demi tercapainya tujuan perusahaan, karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: pemberdayaan sdm berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, desain pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap desain pekerjaan, dan organisasi budaya memiliki efek langsung pada desain pekerjaan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemberdayaan, budaya organisasi, dan desain pekerjaan harus ditingkatkan.

Kata Kunci: Kinerja, Pemberdayaan SDM, Budaya Organisasi, Desain Pekerjaan.

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu usaha. Menurut (Dr. Kasmir M.M., 2016), kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan pengertian kinerja menurut (Hamali, 2018) adalah hasil kerja mempunyai hubungan yang erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi terhadap perekonomian.

Menurut (Dr. Kasmir M.M., 2016), terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu keterampilan dan kemampuan, pengetahuan, desain pekerjaan, kepribadian, motivasi kerja, kemampuan kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan

kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Menurut (Harini & Kartiwi, 2018), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah beban kerja dan lingkungan kerja. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menjalankan aktivitas suatu perusahaan.

Keterlibatan kerja sendiri dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah keadilan organisasi (*organizational justice*) (Özer et al., 2017). Semakin baik persepsi keadilan organisasi terbentuk, semakin terlibat karyawan (Ghosh et al., 2014). Dengan menerapkan keadilan organisasional maka akan timbul kepercayaan, peningkatan perilaku keanggotaan serta kinerja pegawai, sehingga persepsi tersebut dapat terbentuk dan terkait dengan dunia kerja. Terzi et al., (2017), mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi karyawan tentang keadilan (diperlakukan secara adil atau tidak) dalam organisasi. Persepsi keadilan ini sangat penting karena bagaimana karyawan merasakan keadilan akan sangat mempengaruhi kinerja dan kesuksesan organisasi. Dengan menciptakan kepercayaan yang lebih besar antara manajemen dan karyawan, maka akan meningkatkan kerja tim, meningkatkan tingkat perilaku kewarganegaraan karyawan dan mengurangi konflik antara manajemen dan karyawan (Yean & Yusof, 2016).

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja pegawai pada lembaga pendidikan di Indonesia adalah merupakan penilaian sejauh mana pegawai lembaga pendidikan telah berhasil melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai pada lembaga pendidikan mencakup berbagai kegiatan, mulai dari proses pembelajaran, pengelolaan administrasi, pengembangan kurikulum, pelayanan kepada siswa dan orang tua, hingga kontribusi terhadap perkembangan dan kemajuan lembaga pendidikan secara umum.

Pemberdayaan SDM (X1)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia 1995 pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan atau secara bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi 'berdaya' artinya : berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara sebagainya) untuk bisa mengatasinya. Mendapat awalan dan akhiran pe-an sehingga menjadi pemberdayaan yang dapat diartikan sebagai usaha/proses, dapat mampu bertindak atau melakukan sesuatu. Pemberdayaan dalam bahasa Inggris disebut juga *empowerment* (Priansa & Suwatno, 2011:182).

Budaya Organisasi (X2)

Becker yang dikutip oleh Robbins dan Judge (2009; 585) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sebuah sistem pengertian bersama dipegang oleh anggota yang berbeda antar organisasi satu dengan organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini merupakan seperangkat karakteristik kunci yang bernilai bagi organisasi. O'Reilly, Chatman dan Caldwell yang dikutip oleh Colquitt, Lepine dan Wesson (2009: 546) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees", Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah pengetahuan sosial bersama di dalam sebuah organisasi tentang aturan-aturan, norma-norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya. Definisi menggaris bawahi sejumlah faset budaya organisasi. Pertama, budaya merupakan pengetahuan sosial antara karyawan dan organisasi. Karyawan belajar tentang aspek-aspek penting budaya organisasi melalui karyawan lainnya. Transfer pengetahuan ini mungkin melalui komunikasi eksplisit, pengamatan sederhana, atau cara-cara lain. Budaya juga sebagai pengetahuan bersama yang berarti anggota organisasi memahami dan memiliki sebuah derajat konsensus tentang apa budaya itu. Kedua, budaya menjelaskan kepada karyawan apa itu aturanaturan, norma-norma dan nilai-nilai di dalam organisasi. Ketiga, budaya organisasi membentuk dan memaksakan sikap-sikap tertentu karyawan dengan menciptakan sebuah sistem pengendalian atas karyawan.

Desain Kerja (X3)

Griffin (2007: 119) mendefinisikan desain pekerjaan, "job design can be defined as how organization define and structure job". Artinya bahwa desain pekerjaan didefinisikan sebagaimana yang telah ditentukan organisasi dan pekerjaan yang terstruktur. Lebih lanjut dikatakan "as we will see, properly design job can have a positive impact on the motivation, performance and job satisfaction of those who perform them. Maksudnya bahwa sepatutnya desain pekerjaan memiliki dampak yang kuat menimbulkan perubahan dan motivasi, kinerja dan kepuasan kerja yang mereka lakukan. Selanjutnya Bohlander dan Snell (2010: 162) menjelaskan desain pekerjaan sebagai "outgrowth of job analysis, is concerned with structuring jobs in order to improve organization efficiency and employee job satisfaction. Job design is concerned with job changing, modifying, and enriching job in order to capture the talents of employees while improving organization performance. Penjelasan tersebut memberikan makna bahwa desain pekerjaan adalah pengembangan dari analisis pekerjaan yang berhubungan dengan penstrukturan pekerjaan agar dapat meningkatkan efisiensi organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Desain pekerjaan juga berhubungan dengan perubahan pekerjaan, agar dapat

menemukan bakat karyawan sambil meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu dimensi ini adalah keragaman dalam pekerjaan. Keragaman memungkinkan pegawai untuk melaksanakan bidang tugas berbeda yang seringkali mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda-beda. Kedua, identitas tugas (task identity). Dimensi ini pekerjaan yang kedua adalah identitas tugas, yang memungkinkan pegawai untuk melaksanakan sebuah pekerjaan seutuhnya. Ketiga, signifikansi tugas (task significance). Dimensi ini yang ketiga adalah signifikansi tugas. Dimensi ini mengacu pada kadar dampak pekerjaan tersebut, terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan karyawan. Hal yang penting adalah bahwa karyawan percayamereka melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi dan/atau masyarakat. Keempat, otonomi (autonomy). Ini adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijaksanaan dan kendali tertentu bagi pegawai keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dan dimensi ini tampaknya merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan.

METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan pada periode awal April hingga Agustus 2023, pada tempat penelitian dilakukan sekitar berbagai kampus yang ada pada Jabodetabek dengan menyebarkan form kuesioner.

Table 1 Timeline Penelitian

| Tahun | Bulan | Pengajuan Judul | Penyebaran Kuesioner | Penyusunan Data | Analisis Data | Done |
|-------|---------|-----------------|----------------------|-----------------|---------------|------|
| 2023 | April | | | | | |
| | Mei | | | | | |
| | Juni | | | | | |
| | Juli | | | | | |
| | Agustus | | | | | |

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Tempat Penelitian

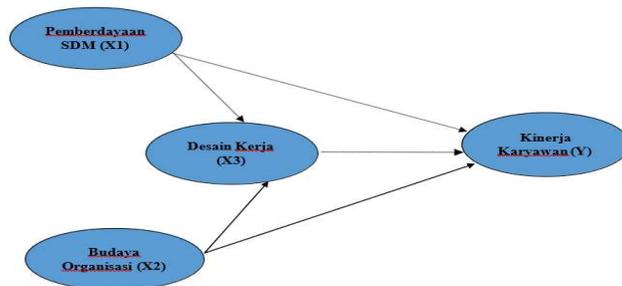
Penelitian ini dilakukan oleh mahasiswa Fakultas Ekonomi, Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran Universitas Negeri Jakarta. Tempatnya dengan menyebarkan g-form pra-riset sekitaran jabodetabek. Peneliti ini memilih karena permasalahan yang sesuai dengan variabel yang diteliti yaitu pemberdayaan, budaya organisasi dan desain kerja. Berdasarkan data yang diperoleh oleh peneliti melalui pra-riset, ditemukan hasil dari 100 narasumber kebanyakan para karyawan butuh bantuan untuk mengatasi kendala dalam pekerjaan secara

individu (16,10%).

Konstelasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan membuktikan: (1) pengaruh langsung pemberdayaan sdm terhadap kinerja karyawan, (2) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, (3) pengaruh langsung desain kerja terhadap kinerja karyawan, (4) pengaruh langsung pemberdayaan terhadap desain kerja, (5) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap desain kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Model hubungan antara variabel penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1 Konstelasi Penelitian

Keterangan:

- X1 : Pemberdayaan (*Empowerment*)
- X2 : Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)
- X3 : Desain Kerja (*Job Design*)
- Y : Kinerja karyawan (*employee`s Performance*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penguji Hipotesis

Pengaruh Langsung Pemberdayaan terhadap Kinerja

Pada tabel 2 disajikan hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji hipotesis pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kinerja.

Table 2 Koefisien Jalur dan t hitung pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja

| Ukuran Sampel (n) | Koefisien Jalur (β_{Y1}) | t-hitung | t-tabel | |
|----------------------|-------------------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| | | | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ |
| 100 | 0,204 | 2,513** | 1,660 | 2,364 |

Keterangan:

** koefisien jalur signifikan ($p < 0,01$)

Dari hasil perhitungan didapatkan koefisien jalur pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kinerja ($\beta Y1$) = 0,204. Koefisien jalur yang diperoleh positif, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh yang berbanding lurus, sehingga pemberdayaan yang baik akan meningkatkan kinerja. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,513, sedangkan nilai t-tabel untuk $dk = 98$ pada berikut adalah 2,364. Nilai t-hitung > t-tabel, sehingga H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Pada tabel 3 di bawah ini disajikan hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji hipotesis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja.

Table 3 Koefisien Jalur dan t hitung pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja

| Ukuran Sampel (n) | Koefisien Jalur ($\beta Y2$) | t-hitung | t-tabel | |
|-------------------|--------------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| | | | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ |
| 100 | 0,260 | 2,848** | 1,660 | 2,364 |

Keterangan:

**** Koefisien jalur sangat signifikan ($p < 0,01$)**

Hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ($\beta Y2$) sebesar 0,260. Koefisien jalur bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, akan menyebabkan peningkatan pada desain kerja. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,848, sedangkan nilai t-tabel untuk $dk = 98$ pada tingkat kesalahan (kecil) 1% sebesar 2,364. Pada tingkat kesalahan 1% nilai t-hitung > t-tabel yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Langsung Desain Kerja terhadap Kinerja

Rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk menguji hipotesis pengaruh langsung desain kerja terhadap kinerja disajikan pada tabel berikut.

Table 4 Koefisien Jalur dan t hitung pengaruh desain kerja terhadap kinerja

| Ukuran Sampel (n) | Koefisien Jalur ($\beta Y3$) | t-hitung | t-tabel | |
|-------------------|--------------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| | | | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ |
| 100 | 0,424 | 4,313** | 1,660 | 2,364 |

Keterangan:

**** Koefisien jalur sangat signifikan ($p < 0,01$)**

Hasil perhitungan koefisien jalur untuk pengaruh langsung desain kerja terhadap kinerja

(βY_3) diperoleh koefisien sebesar 0,424. Koefisien jalur yang didapatkan bernilai positif, yang menunjukkan pengertian bahwa peningkatan skor desain kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh adalah 4,313 dan nilai t-tabel untuk $dk = 98$ pada tingkat kesalahan 1% adalah 2,364. Nilai t-hitung > t-tabel menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa desain kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

Pengaruh Langsung Pemberdayaan terhadap Desain Kerja

Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung pemberdayaan terhadap desain kerja disajikan pada tabel berikut.

Table 5 Koefisien Jalur dan t hitung pengaruh pemberdayaan terhadap desain kerja

| Ukuran Sampel (n) | Koefisien Jalur (β_{31}) | t-hitung | t-tabel | |
|-------------------|----------------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| | | | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ |
| 100 | 0,332 | 4,311** | 1,660 | 2,364 |
| 100 | 0,332 | 4,311** | 1,660 | 2,364 |

Keterangan:

** Koefisien jalur sangat signifikan ($p < 0,01$)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan bantuan program LISREL 8.70 didapatkan koefisien jalur pengaruh langsung pemberdayaan terhadap desain kerja (β_{31}) = 0,332. Koefisien jalur yang diperoleh positif, yang berarti peningkatan kualitas pemberdayaan akan diikuti dengan peningkatan desain kerja. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 4,311, dan nilai t-tabel untuk $dk = 98$ pada tingkat kesalahan adalah 2,364. Nilai t-hitung > t-tabel, sehingga H_1 diterima dan H_0 ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap desain kerja.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Desain Kerja

Berikut ini adalah rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk pengaruh langsung budaya organisasi terhadap desain kerja.

Table 6 Koefisien Jalur dan t hitung pengaruh langsung budaya organisasi terhadap desain kerja

| Ukuran Sampel (n) | Koefisien Jalur (β_{32}) | t-hitung | t-tabel | |
|-------------------|----------------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| | | | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ |
| 100 | 0,535 | 6,960** | 1,660 | 2,364 |

Keterangan:

** koefisien jalur sangat signifikan ($p < 0,01$)

Dari hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap desain kerja (β_{32}) didapatkan nilai sebesar 0,535. Koefisien jalurnya bernilai positif yang menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan desain kerja. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 6,960, sedangkan nilai t-tabel untuk $dk= 98$ pada tingkat kesalahan 1% (= 0,01) sebesar 2,364. Pada tingkat kesalahan 1% nilai t-hitung > t-tabel yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap desain kerja.

Berdasarkan hasil pemaparan di atas, selanjutnya koefisien jalur dan uji t yang menunjukkan pengaruh pemberdayaan, budaya organisasi dan desain kerja terhadap kinerja selanjutnya dirangkum pada tabel berikut:

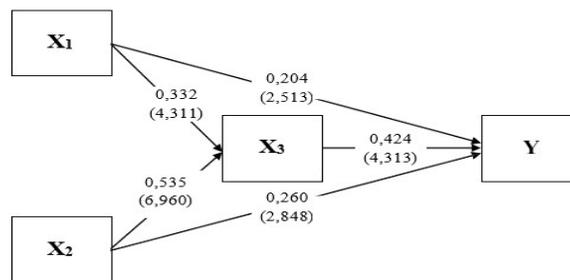
Table 7 Rangkuman Koefisien Jalur dan Uji t

| Jalur | Koefisien Jalur | t-hitung | t-tabel | |
|--------------|-----------------|----------|-----------------|-----------------|
| | | | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ |
| β_{41} | 0,204 | 2,513** | 1,660 | 2,364 |
| β_{42} | 0,260 | 2,848** | 1,660 | 2,364 |
| β_{43} | 0,424 | 4,313** | 1,660 | 2,364 |
| β_{31} | 0,332 | 4,311** | 1,660 | 2,364 |
| β_{32} | 0,535 | 6,960** | 1,660 | 2,364 |

Keterangan:

** Koefisien jalur sangat signifikan ($p < 0,01$)

Koefisien jalur dan t hitung tersebut selanjutnya dapat dilihat pada diagram jalur berikut.



Gambar 2 Structural Tabel

Dari hasil perhitungan LISREL juga didapatkan nilai probabilitas Chi Square dan RMSEA untuk menguji ketepatan model. Nilai signifikansi atau p value untuk Chi Square sebesar $1,000 > 0,05$ dan RMSEA $(0,000) < 0,08$. Hasil ini menunjukkan bahwa model teoritik yang diuji telah mewakili atau sesuai dengan struktur persamaan yang didasarkan pada data empirik. Dengan demikian hasil yang diperoleh dari penelitian ini sesuai dengan teori yang ada.

Selanjutnya dibahas persamaan strukturalnya. Persamaan struktural pertama adalah desain kerja, yang dapat dituliskan sebagai berikut:

$$X3 = 0,340 * X1 + 0,546 * X2 \quad R^2 = 0,581$$

Berdasarkan persamaan tersebut terlihat untuk variabel pemberdayaan diperoleh koefisien struktural 0,340 dan budaya organisasi 0,546. Nilai koefisien struktural keduanya positif, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh pemberdayaan dan budaya organisasi adalah positif terhadap desain kerja. Variabel pemberdayaan dan budaya organisasi menjelaskan varians variabel desain kerja sebesar 0,581 atau 58,1%. Selanjutnya untuk persamaan struktural kedua yaitu untuk kinerja yang diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,271 * X3 + 0,134 * X1 + 0,169 * X2 \quad R^2 = 0,607$$

Berdasarkan persamaan struktural tersebut maka diketahui bahwa kinerja dipengaruhi oleh variabel pemberdayaan dengan koefisien struktural 0,271, budaya organisasi dengan koefisien struktural 0,134 dan desain kerja dengan koefisien struktural 0,169. Semua koefisien struktural bernilai positif, sehingga menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Kontribusi variabel pemberdayaan, budaya organisasi dan desain kerja dalam menjelaskan variasi variabel kinerja sebesar 0,607 atau 60,7%.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan di atas selanjutnya diberikan pembahasan untuk mengaitkan antara temuan dengan teori-teori yang relevan:

1. Pemberdayaan dan Kinerja

Dapat dipahami jika faktor pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan merupakan sebuah upaya untuk mengembangkan dan memanfaatkan potensi anggota organisasi sehingga dapat berperan secara maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dalam konteks pemberdayaan di lingkungan pendidikan, Short, Greer dan Melvin (1994: 38) mendefinisikan pemberdayaan sebagai: “a process whereby school participants develop the competence to take charge of their own growth and resolve their own problems.” Hal ini memberikan makna bahwa pemberdayaan adalah sebuah proses dimana anggota sekolah mengembangkan kompetensi untuk memanfaatkan pertumbuhannya dan memecahkan permasalahan yang dimiliki. Untuk menjadi profesional dibutuhkan adanya kompetensi yang cukup dan melalui upaya pemberdayaan kompetensi dapat ditingkatkan. Dalam proses pemberdayaan, keterlibatan karyawan juga lebih banyak pada kegiatan-kegiatan penting sehingga akan memperkaya pengalaman karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemberdayaan merupakan sebuah proses untuk memberikan banyak pengalaman dan latihan bagi para karyawan, sehingga dapat meningkatkan

keterampilan dan pengetahuannya untuk menjadi karyawan yang profesional.

2. Budaya Organisasi dan Kinerja

Nilai-nilai budaya yang dikembangkan organisasi mempengaruhi cara-cara kerja pegawai, sehingga juga akan mempengaruhi hasil kerja bawahan. Jika nilai-nilai organisasi seperti kewaspadaan, keterikatan, kredibilitas, akuntabilitas, pemberdayaan, dan dorongan diaplikasikan dengan baik oleh seluruh anggota organisasi, maka akan menjadi instrumen yang dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Seperti budaya kewaspadaan jika diimplementasikan dengan baik para anggota organisasi, maka akan meningkatkan daya tanggap dan kehati-hatian pegawai dalam bekerja. Demikian pula dengan aspek-aspek seperti keterikatan, kredibilitas, akuntabilitas, pemberdayaan, dan dorongan juga menjadi pilar penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

3. Desain Kerja dan Kinerja

Desain kerja juga erat kaitannya dengan karakteristik pekerjaan yang aspek-aspeknya meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Terciptanya karakteristik pekerjaan yang dipandang positif akan mendatangkan minat pada organisasi sehingga tumbuh semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kondisi itu pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Demikian pula dalam konteks pekerjaan sebagai dosen, maka jika pekerjaan diesain dengan baik sehingga memungkinkan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, maka hal ini akan memberikan dorongan yang kuat dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Secara teoritik keterkaitan antara desain kerja terhadap kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Waller (1996: 73) berikut ini:

Tujuan dari desain pekerjaan adalah untuk memastikan bahwa masukan (usaha) diubah menjadi keluaran (kinerja) yang maksimal. Agar desain pekerjaan menjadi efektif kita harus memeriksa isi pekerjaan: variasi keterampilan, jumlah tugas yang dilakukan dan signifikansi tugas.

4. Pemberdayaan dan Desain Kerja

Pemberdayaan selain memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, juga terbukti berpengaruh terhadap desain kerja. Hasil ini memberikan penegasan bahwa pemberdayaan yang berkualitas memberikan implikasi terhadap desain kerja yang baik. Pemberdayaan adalah proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pekerja melalui saling menukar informasi yang relevan dan ketentuan pengawasan atas faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Dengan kata lain, pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sambil meningkatkan perasaan efikasi diri anggota organisasi.

Definisi lain yang relevansinya terhadap desain kerja yaitu; pemberdayaan merupakan membangun kapasitas (capacity building) sehingga subjek tersebut dapat berdaya atau mempunyai kekuatan untuk berbuat. Dari kedua pengertian ini, maka pemberdayaan dapat memberikan implikasi bagi terwujudnya desain kerja.

5. Budaya Organisasi dan Desain Kerja

Budaya organisasi mencerminkan cara pandang dari semua anggota organisasi, termasuk pihak manajemen. Jika pihak manajemen selaku pihak yang berwenang dalam membuat desain kerja memiliki nilai dan pandangan-pandangan yang baik dalam menyusun desain kerja, maka hal itu akan memberikan dampak bagi terwujudnya desain kerja yang berkualitas. Demikian pula sebaliknya, jika pihak manajemen tidak memiliki nilai dan pandangan-pandangan yang baik dalam menyusun desain kerja, maka akan memberikan dampak bagi terwujudnya desain kerja yang tidak berkualitas. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam menciptakan desain kerja yang baik, diperluaka adanya budaya organisasi yang mendukung. Keterkaitan antara budaya organisasi terhadap desain kerja secara teoritik terlihat sebagaimana diungkapkan oleh Pheysey (1993: 68) berikut ini:

Bab ini mengarahkan perhatian pada bagaimana keempat budaya mempengaruhi desain pekerjaan dan bagaimana prinsip tersebut dapat diterapkan. Dua prinsip pertama ini saling berhubungan. Perspektif mempengaruhi efek yang dicari. Tujuan dari desain pekerjaan dapat dipikirkan: (1) dari perspektif budaya kekuasaan, untuk mengendalikan tenaga kerja, (2) dari perspektif budaya dukungan, untuk memperkaya kualitas kehidupan kerja, (3) dari perspektif budaya prestasi, untuk mencocokkan lingkungan dan manusia untuk mendapatkan hasil, (4) dari perspektif budaya peran, untuk menciptakan sistem sosioteknik.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut: *Pertama*, pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, adanya kegiatan pemberdayaan yang cukup terhadap kinerja karyawan akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan pada lembaga pendidikan di Indonesia. *Kedua*, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi yang baik mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan pada lembaga pendidikan Indonesia. *Ketiga*, desain kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, desain kerja yang baik mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan pada lembaga pendidikan Indonesia. *Keempat*, pemberdayaan berpengaruh langsung

positif terhadap desain kerja karyawan. Artinya, adanya kegiatan pemberdayaan yang cukup terhadap karyawan mengakibatkan peningkatan desain kerja. *Kelima*, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap desain kerja karyawan. Artinya, budaya organisasi yang dinilai baik mengakibatkan peningkatan desain kerja.

Implikasi

1. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai.. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia..
2. Peran budaya organisasi: Budaya organisasi yang positif dan suportif dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi dan terlibat, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja kerja..
3. Pentingnya desain pekerjaan yang efektif: Desain pekerjaan yang baik, termasuk penugasan tugas dan tanggung jawab yang tepat, dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan..

Keterbatasan Penelitian

1. Konteks khusus: Penelitian ini hanya dapat diterapkan pada institusi pendidikan di Indonesia dan tidak dapat diterapkan secara langsung pada institusi pendidikan di negara lain.
2. Variabel lain: Faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi pribadi, tidak dibahas dalam penelitian ini..
3. Batasan Waktu: Penelitian ini mungkin memiliki beberapa keterbatasan waktu sehingga tidak dapat menggambarkan perubahan kinerja karyawan dalam jangka panjang.
4. Subjektivitas Responden: Data kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh persepsi subjektif individu karyawan yang sulit diukur secara objektif..
5. Metodologi Penelitian: Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini mungkin mempunyai beberapa kelemahan, seperti penggunaan kuesioner yang dapat menimbulkan bias di kalangan responden..
6. Batas Sampel: Besar sampel yang digunakan dalam penelitian ini mungkin tidak mewakili populasi yang bekerja di seluruh institusi pendidikan di Indonesia..
7. Kendala sumber daya: Penelitian ini mungkin dibatasi oleh terbatasnya anggaran dan sumber daya untuk mengumpulkan data yang lebih lengkap..
8. Perubahan variabel intervening: Faktor-faktor seperti perubahan program pemberdayaan sumber daya manusia atau desain pekerjaan selama penelitian dapat mempengaruhi kinerja

karyawan..

9. Keterbatasan Usia responden: Dampak pemberdayaan SDM, budaya organisasi, dan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dapat bervariasi antar tingkat pengalaman karyawan dan usia yang berbeda.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian ini, maka saran-saran yang diberikan adalah: *Pertama*, manajemen kampus harus memiliki pemikiran tentang pentingnya melakukan usaha-usaha untuk memberdayakan karyawan yang akan memberikan manfaat baik bagi kampus maupun pribadi karyawan sendiri. Salah satu usaha untuk mendorong pemberdayaan karyawan adalah dengan memberikan otonomi yang cukup bagi karyawan dalam melaksanakan tugas- tugasnya. Selain dengan memberikan otonomi, upaya pemberdayaan juga dapat dilakukan dengan melibatkan para karyawan dalam acara- acara seperti seminar, lokakarya, dan pelatihan di kampus, agar karyawan dapat bertambah wawasan dan pengetahuannya, sehingga dapat diimplementasikan dalam rangka memajukan kampus. *Kedua*, manajemen kampus perlu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaannilai-nilai budaya perusahaan oleh para anggota organisasi. Dalam rangka itu, kampus perlu mengembangkan alat ukur yang secara periodikdigunakan untuk mengevaluasi budaya organisasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai masukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai organisasiyang sudah tidak relevan dikembangkan dan mengidentifikasi nilai-nilai baru yang perlu dikembangkan. Selain itu, organisasi juga perlu menempatkan budaya organisasi sebagai bagian dari strategi kampus, agar senantiasa mendapatkan perhatian dari pihak manajemen dan juga karyawan. *Ketiga*, desain kerja karyawan perlu dibenahi agar memiliki dampak yang lebih optimal dalam memperbaiki budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbaikan dapat mengacu pada aspek- aspek karakteristik pekerjaan sebagai komponen penting dalam mendesainpekerjaan, terutama menyangkut variasi keterampilan, kemanfaatan tugas, dan umpan balik.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kinerja dan Komitmen di Tempat Kerja*, New York: McGraw- Hill Companies, Inc., 2012.
- Griffin, Ricky W and Gregory, *Moorhead Organizational Behavior- Managing People And Organization* , USA: Houhton Mifflin Company, 2018.
- Robbins, Stephen P. and Timothy Judge, *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.