

# **PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**MODUL DIKLATPIM TINGKAT III**

Hak Cipta © Pada : Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2008

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia  
Jl. Veteran No. 10, Jakarta, 10110  
Telp. (62 21) 3868201, Fax. (62 21) 3800188

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (PSDM)

Jakarta - LAN - 2007

xxx hlm : 15 x 21 cm

**ISBN : 979-8619-69-2**

*Lembaga Administrasi Negara – Republik Indonesia*  
**2008**



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

**KATA PENGANTAR**

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menegaskan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional. Untuk mewujudkan profesionalisme PNS ini, mutlak diperlukan peningkatan kompetensi, khususnya **kompetensi kepemimpinan** bagi para pejabat dan calon pejabat Struktural Eselon III baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Sebagai pejabat struktural yang berada pada posisi tengah, pejabat struktural eselon III memainkan peran yang sangat strategis karena bertanggung jawab dalam menuangkan garis-garis kebijakan pimpinan instansinya ke dalam program-program aktual, sehingga berbagai sumber daya yang dimiliki baik oleh pemerintah, masyarakat maupun swasta dapat bersinergi dalam mendorong dan mempercepat perwujudan tujuan-tujuan pembangunan nasional.

Untuk mempercepat upaya peningkatan kompetensi tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Dengan kebijakan ini, jumlah penyelenggaraan Diklat dapat lebih ditingkatkan sehingga kebutuhan akan pejabat struktural eselon III yang profesional dapat terpenuhi. Agar penyelenggaraan dan alumni tersebut menghasilkan kualitas yang sama, walaupun diselenggarakan dan diproses oleh Lembaga Diklat yang berbeda, maka LAN menerapkan kebijakan standarisasi program Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Proses

standarisasi meliputi keseluruhan aspek penyelenggaraan Diklat, mulai dari aspek kurikulum yang meliputi rumusan kompetensi, mata Diklat dan strukturnya, metode dan skenario pembelajaran sampai pada pengadministrasian penyelenggaraannya. Dengan proses standarisasi ini, maka kualitas penyelenggaraan dan alumni dapat lebih terjamin.

Salah satu unsur penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang mengalami proses standarisasi adalah modul atau bahan ajar untuk para peserta (*participant's book*). Disadari sejak modul-modul tersebut diterbitkan, lingkungan strategis khususnya kebijakan-kebijakan nasional pemerintah juga terus berkembang secara dinamis. Di samping itu, konsep dan teori yang mendasari substansi modul juga mengalami perkembangan. Kedua hal inilah yang menuntut diperlukannya penyempurnaan secara menyeluruh terhadap modul-modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini.

Oleh karena itu, saya menyambut baik penerbitan modul-modul yang telah mengalami penyempurnaan ini, dan mengaharapkan agar peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat memanfaatkannya secara optimal, bahkan dapat menggali kedalaman substansinya di antara sesama peserta dan para Widyaiswara dalam berbagai kegiatan pembelajaran selama Diklat berlangsung.

Kepada penulis dan seluruh anggota Tim yang telah berpartisipasi, kami haturkan terima kasih. Semoga modul hasil perbaikan ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Jakarta, Juli 2008

KEPALA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

SUNARNO

## DAFTAR ISI

**Lembar Judul** .....

**Lembar Pengesahan** .....

**Kata Pengantar** .....

Daftar Isi .....

**BAB I Pendahuluan** .....

A. Latar Belakang .....

B. Deskripsi Singkat .....

C. Hasil Belajar.....

D. Indikator Hasil Belajar.....

E. Materi Pokok.....

F. Manfaat.....

**BAB II Konsep Pemberdayaan SDM** .....

A. Konsep Pemberdayaan .....

B. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia .....

C. Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia  
Dalam Organisasi .....

**BAB III Perencanaan Pemberdayaan SDM** .....

A. Umum .....

B. Perencanaan Pemberdayaan (Pengembangan) SDM  
.....

C. Informasi Potensi .....

D. Pengembangan Kompetensi SDM.....

**BAB IV Model dan Strategi Pemberdayaan SDM** .....

A. Model Pemberdayaan SDM .....

B. Strategi Pemberdayaan SDM.....

**BAB V Implementasi Pemberdayaan SDM** .....

A. Pemberian Kewenangan Yang Jelas .....

B. Pengembangan Kompetensi .....

C. Pengembangan Kepercayaan .....

D. Pemanfaatan Peluang .....

E. Pemberian Tanggungjawab .....

F. Pengembangan Budaya Organisasi dan Saling  
Mendukung.....

**BAB VI Penutup**.....

A. Simpulan .....

B. Tindak Lanjut .....

**Daftar Kepustakaan**.....

Tim penulis. ....



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowerment of Human Resources*) sebagai salah satu subyek pembelajaran dari Kajian Manajemen Publik dan sekaligus merupakan bagian dari Modul program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklatpim Tk. III) yang sudah barang tentu subyek ini sangat signifikan untuk meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi dan merupakan alat manajemen (*tool of management*) untuk mewujudkan sosok dan profesionalisme seseorang pimpinan pada jabatan struktural setingkat eselon III baik dalam organisasi publik maupun organisasi bisnis/swasta.

Memperhatikan adanya signifikansi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dengan kinerja organisasi dan apabila dikaitkan dengan alokasi waktu untuk penyajian subyek ini, yang ditetapkan sebanyak 3 sesi (9 jam pelajaran), maka dalam Pendahuluan untuk subyek pembelajaran Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ini perlu dicakup penyajian butir-butir penting yang secara singkat akan disajikan adalah : Konsep Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Perencanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Model dan Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Dari konsep tersebut pada akhirnya akan diketengahkan Implementasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Suatu Organisasi.

Dengan mengemukakan signifikansi tersebut, kemudian diketengahkan juga Hasil Belajar dan Indikator Hasil Belajar dari Modul Pemberdayaan Sumber Daya Manusia pada program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklatpim Tk. III).

### B. Deskripsi Singkat

Modul Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ini membahas pengertian, makna, model, dan strategi pemberdayaan SDM, serta implementasi pengembangan staf di unit kerja organisasinya. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia sebagai salah satu subyek dari kajian Manajemen Publik, maka agar dapat dipahami signifikansinya dalam manajemen baik manajemen publik (*public management*) maupun manajemen bisnis (*business management*) perlu diawali dengan penyajian pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowerment of Human Resources*) dengan menekankan pada kata kunci yang terdiri dari: Pemberdayaan (*Empowerment*) dan Sumber Daya Manusia (*Human Resources*). Pemberdayaan secara umum diartikan adalah **“lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggungjawab maupun kemampuan individual yang dimilikinya”**. Sedangkan Sumber Daya Manusia dapat diartikan adalah **“Daya yang bersumber dari manusia”**. Daya yang bersumber dari “manusia” ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power) yang melekat pada manusia itu sendiri dalam arti memiliki kemampuan (*competency*) yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*).

Dari pengertian pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia dapat disimpulkan adalah suatu usaha/upaya untuk lebih memberdayakan “Daya” yang dimiliki oleh manusia itu sendiri berupa kompetensi (*competency*), wewenang (*authority*) dan tanggungjawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi.

Menyimak pemberdayaan Sumber Daya Manusia sangat signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka pemberdayaan Sumber Daya Manusia dimaksud harus terencana, terarah dan strategis yang pada akhirnya dapat digunakan dan diimplementasikan pada unit-unit kerja organisasi yang bersangkutan. Dalam kaitan inilah maka diketengahkan perencanaan pemberdayaan Sumber Daya Manusia sebagai dasar dan informasi untuk meningkatkan daya pada manusia itu sendiri. Agar Sumber Daya Manusia tersebut dapat menunjukkan “*daya yang lebih*” maka perlu adanya model pemberdayaan seperti: pemberian peran, penempatan dalam jabatan, motivasi pimpinan, menghubungkan tanggungjawab dan menumbuhkembangkan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hubungan pemberdayaan Sumber Daya Manusia, juga diperlukan pengembangan strategi yang tepat, yaitu : *inward looking*, *outward looking* dan mengembangkan kemitraan. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dimaksud, diimplementasikan pada suatu organisasi melalui: pemberian kewenangan yang jelas, pengembangan kompetensi, pengembangan kepercayaan, pemanfaatan peluang, pemberian tanggungjawab dan pengembangan budaya organisasi dan pengembangan saling mendukung.

### C. Hasil Belajar

Setelah membaca modul Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ini peserta mampu menjelaskan, menerapkan konsep dan pengertian pemberdayaan Sumber Daya Manusia, makna, model dan strategi pemberdayaan Sumber Daya Manusia serta implementasi pemberdayaan Sumber Daya Manusia (staf) pada suatu organisasi.

### D. Indikator Hasil Belajar

Indikator-indikator hasil belajar adalah:

1. Peserta mampu memahami dan menjelaskan konsep pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
2. Peserta mampu memahami dan menjelaskan serta menguraikan manfaat pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
3. Peserta mampu memahami dan menjelaskan serta menguraikan perencanaan pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
4. Peserta mampu memahami dan menjelaskan model pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
5. Peserta mampu memahami dan menjelaskan strategi pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
6. Peserta mampu memahami dan menjelaskan implementasi pemberdayaan Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi.

### E. Materi Pokok

Materi Pokok yang dibahas dalam modul Kecerdasan Emosional ini adalah:

1. Konsep pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
2. Manfaat pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
3. Perencanaan pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
4. Model pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
5. Strategi pemberdayaan Sumber Daya Manusia;
6. Implementasi pemberdayaan Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi.

## F. Manfaat

Berbekal hasil belajar pada modul Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan memperhatikan hal-hal yang diketengahkan pada deskripsi singkat tersebut di atas, nampak bahwa substansi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia hanya berfokus pada “*daya manusianya*”. Namun perlu disimak bahwa dari unsur-unsur Manajemen dalam suatu organisasi, unsur yang paling penting dan utama adalah: “*Unsur Manusia*”. Hal ini bukan berarti bahwa daya dari unsur-unsur lainnya tidak perlu seperti : uang (*money*), metode (*method*), peralatan/perengkapan (*material*), mesin (*machine*) dan pasar (*market*) akan tetapi berdayanya, bergunanya dan bermanfaatnya unsur-unsur atau hal-hal tersebut justru sangat ditentukan oleh daya yang ada pada manusia itu sendiri, atau dengan perkataan lain bahwa karena “manusialah” maka unsur-unsur lain tersebut menjadi ada dayanya, gunanya, manfaatnya dalam manajemen.

Demikian juga, apabila dilihat dari dimensi fungsi-fungsi manajemen, bahwa efektifitas setiap fungsi seperti fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penggerakan, fungsi pengawasan dan fungsi penilaian sangat ditentukan oleh “daya” yang melekat pada manusia itu sendiri. Seandainya daya yang melekat pada manusia itu sendiri tidak sebagaimana diharapkan dalam setiap aktivitas fungsi-fungsi dimaksud, maka fungsi-fungsi manajemen tersebut tidak memiliki daya yang pada akhirnya tidak mencapai kinerja (*performance*) sebagaimana diharapkan.

Dengan demikian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam manajemen/organisasi merupakan suatu hal yang sangat strategis, bahkan dapat dikatakan sebagai *condio sine qua non* dalam organisasi, karena pengaruh (*impact*) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang sangat signifikan, strategis dan komprehensif bagi setiap proses aktivitas organisasi dan manajemen sehingga dapat mewujudkan kinerja instansi sebagaimana yang diharapkan.

## BAB II

### KONSEP PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

*Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menjelaskan konsep pemberdayaan Sumber Daya Manusia*

#### A. Konsep Pemberdayaan

Pemberdayaan (*Empowerment*) merupakan alat penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbaharui dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan pemerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan dunia usaha/swasta. Mengapa penting dan strategis karena pemberdayaan dalam suatu organisasi adalah memberikan “daya yang lebih” daripada daya sebelumnya terhadap berbagai hal seperti: unsur-unsur dalam organisasi/manajemen, aspek-aspek/komponen-komponen organisasi/manajemen, kompetensi, wewenang dan tanggungjawab dalam organisasi/manajemen tersebut. Pemberdayaan dimaksudkan dalam hal ini adalah memberikan “*daya*” (energi atau power) yang lebih daripada sebelumnya, artinya dapat ditunjukkan dalam hal: tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, wewenang dan tanggungjawab.

Sebagai contoh dapat dilihat sebagai berikut:

Seorang ibu berbelanja di toko makanan, membeli bumbu-bumbu untuk hidangan khusus yang akan dilakukan jamuan makan pada suatu hari. Dalam perjalanan pulang ke rumah, dia mendapati bahwa salah satu bumbu yang baru saja dibeli yaitu krem terasa asam, meskipun tanggal kadaluwarsanya masih dinyatakan layak dalam bungkusnya. Ibu yang berbelanja langsung menelepon ke toko dan menyatakan bahwa krem yang dibeli tidak layak pakai, karena sudah asam. Dengan kremnya demikian, maka ibu tersebut menyatakan sangat mengganggu bahkan merusak acara untuk pelaksanaan hidangan khusus yaitu jamuan makan yang telah direncanakan. Hal ini dengan pertimbangan bahwa ibu tersebut sangat terlambat bahkan tidak mungkin kalau pergi lagi untuk membeli ke toko makanan tersebut. Ibu tersebut marah dan mengeluhkan, sebaiknya toko tersebut tidak menjual krem yang asam/basi, dan toko tersebut seharusnya menjamin bahwa krem yang dijual masih segar. Pada saat berlangsung komunikasi tentang keluhan tersebut, bahwa Ibupun menyebutkan nama dan alamat kepada pemilik toko. Memang secara spontan karyawan toko tersebut menawarkan ganti rugi dan meminta maaf dengan sopan. Selanjutnya apa yang terjadi? Ibu tersebut sangat kaget, karena dalam tempo 20 menit kemudian karyawan toko datang ke rumah ibu yang mengeluh untuk meminta maaf secara langsung dengan tatap muka (berhadapan), sekaligus membawakan krem segar sebagai penggantinya, sehingga dengan tindakan, inisiatif dan keputusan karyawan toko tersebut maka jamuan makan malamnya tetap dapat dilaksanakan. Hal ini menggambarkan pemberdayaan di suatu organisasi, bahwa karyawan tersebut memiliki wewenang, inisiatif, tanggungjawab dan menggunakan fasilitas toko (kendaraan) guna menjaga kelangsungan organisasi. Ingat: pembeli adalah Raja, maka dalam hal ini karyawan tersebut melebihi tugasnya, fungsinya sehari-hari Apabila di perhatikan dari uraian tersebut di atas, maka

konsep pemberdayaan sangat luas cakupannya dan sifatnya komprehensif dan saling terkait secara sinergis dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi sebagaimana ditetapkan dan diharapkan.

#### 1. Batasan Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan sebagai suatu kata mempunyai pengertian yang umum yaitu pengertian etimologis. Apa arti *empowering*? Asalnya dari kata “*power*” yang artinya “*control, authority, dominion*”. Awalan “*emp*” artinya “*on put on to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Jadi *empowering* lalu artinya *is passing on authority and responsibility*” yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggungjawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Ini ada hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Oleh karena itu *empowerment* terjadi manakala “*when power goes to employees who then experience a sense of ownership and control over*”. (Rob Brown, 1994:16) yang maknanya ada peningkatan tanggungjawab karyawan.

Walaupun demikian dalam pengertian “*power*” termasuk “*energi*”, pemberdayaan berarti juga “*energinya*”, jadi pemberdayaan berarti juga “*energinya*” ditingkatkan. Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya. “*Empowered individuals know, that their jobs belong to them. Given a say in how things are done, employees feel more responsible. When they feel responsible, they show more initiative in their work, get more done, and enjoy the work more.*” (Wellins, 1991:22). (Maknanya manakala karyawan lebih merasa bertanggung-



*jawab maka mereka akan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan lebih menikmati pekerjaannya).*

Sejak terbitnya buku Osborne dan Gabriel : *Reinventing Government*, (1992) pengertian *empowering* mempunyai konotasi yang lain dimulai dengan konsep *entrepreneurial spirit* yang seharusnya ada pada birokrasi yang dapat diartikan bahwa *empowerment* adalah “*sesuatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya potensinya ada, yang usahanya adalah dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya*”.

Misalnya untuk meningkatkan stamina tidak bisa dimulai dari tubuh yang sakit akan tetapi dari tubuh yang staminanya kurang. Jadi dari sesuatu yang bebas dari beban masalah setelah menyelesaikan masalahnya barulah dapat diberdayakan. Mungkin juga bersikap kebetulan, suatu masalah dapat dijadikan indikator bahwa salah satu kemungkinan mengatasinya dengan usaha pemberdayaan.

Dalam kenyataan bisa membereskan masalah sambil menanamkan pemberdayaan sehingga prosesnya lebih cepat selesai, walaupun sudah dapat diperkirakan kerepotannya mungkin juga dua kali lipat atau bahkan lebih.

Mungkin juga dan mungkin jika kebetulan, suatu masalah dapat dijadikan indikator bahwa salah satu kemungkinan mengatasinya dengan usaha pemberdayaan. Misalnya kata koordinasi dan kolaborasi. Koordinasi konotasinya pada organisasi struktural dan hirarkis, sedangkan kolaborasi konotasinya pada kelompok kecil yang dasar hubungannya adalah antara individu yang satu dengan lainnya dalam suatu kelompok.

## 2. Keterkaitan Pemberdayaan dengan Konsep lain

a. Hubungan antara pemberdayaan dan perubahan Perubahan (*change*) adalah kata-kunci yang menjadi induk untuk bermacam-macam kegiatan misalnya peningkatan, perbaikan, reformasi, efisiensi, penyempurnaan, transportasi, evolusi, revolusi, kehancuran, perusakan, termasuk pemberdayaan;

b. Perubahan yang direncanakan dan perubahan yang alami;

Pada umumnya perubahan ada yang direncanakan dan ada yang secara alami (dibiarkan). Sering perubahannya tidak seperti yang diharapkan (*unexpected change*) berbeda dengan perubahan yang memang dikehendaki (*planned change*). Disamping itu perubahan yang dibiarkan (alami) akan mengalami proses yang lebih lama sedangkan yang direncanakan akan mengalami proses waktu yang lebih disesuaikan dengan tujuannya. Dalam keadaan yang linear orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, *unexpected result, unpredictable* orang sering terpaksa menerima perubahan yang tidak direncanakan, perubahan yang mendadak, bahkan perubahan yang sebelumnya tidak terduga atau bahkan tidak terpikirkan. Pada umumnya orang senang menerima perubahan yang bisa diperhitungkan dan direncanakan sebelumnya. Pemberdayaan sudah tidak lagi mengandalkan kepada organisasi struktural yang bersifat hirarkis, melainkan sudah berubah andalannya kepada kelompok yaitu antar individual dengan lingkup yang lebih kecil.

c. Pemberdayaan dan peranan pengaruh lingkungan;

Perubahan yang direncanakan tidak jarang terlalu statis, orang enggan menerima perubahan faktor-faktor lingkungan yang seharusnya menyesuaikannya, oleh karena itu suatu

perubahan yang cepat pada gilirannya akan mengakibatkan tertinggalnya perencanaan tepat pada saatnya juga diperlukan perubahan.

Pemberdayaan adalah suatu perubahan yang bisa dilakukan dalam keadaan terencana atau tidak. Jadi peserta tidak usah khawatir bahwa pemberdayaan memerlukan persyaratan tertentu sehingga sifat dinamika menjadi berkurang.

- d. Kelompok-kelompok yang mungkin dihadapi oleh anda pada waktu menjalankan perencanaan pemberdayaan. Tidak selalu suatu perubahan berjalan mulus karena perubahan selalu membawa serta pelaku-pelakunya yang tidak lain adalah manusia-manusianya yang mempunyai pikiran, sikap, dan tingkah laku sendiri baik secara individual atau kelompoknya.

Uraian di bawah ini menunjukkan kelompok-kelompok yang dimaksud:

- 1) Pendukung pasif;

Mereka yang mengenali perlunya untuk melakukan segala sesuatunya secara berbeda tetapi tidak yakin bahwa yang akan anda lakukan adalah cara yang paling tepat.

- 2) Pendukung aktif;

Mereka yang secara aktif terlibat dan mendukung upaya tersebut.

- 3) Orang-orang netral;

Mereka yang tidak terpengaruh atau tidak tertarik.

- 4) Penghambat;

Mereka yang terikat oleh tradisi atau mereka yang takut wilayah kekuasaannya terancam (Warren Bennis).

- e. Tekanan pemberdayaan pada organisasi;

Pemberdayaan sumber daya alam berfokus pada organisasi sebagai suatu lahan yang memasukkan aspek-aspek penting seperti: SDM, material, prosedur, keuangan, pengambilan keputusan, komunikasi manajemen, sistem informasi dan lain sebagainya.

## B. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowering of Human Resources atau Empowerment of Human Resources*) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat kunci dan strategis, karena Sumber Daya Manusia menunjukkan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen, untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber-sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak ekonomis, tidak efisien, dan tidak efektif.

Sebelum beranjak lebih jauh mengenai pengembangan Sumber Daya Manusia, maka terlebih dahulu diketengahkan konsep/pengertian tentang Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ada 2 perkataan yang perlu dipahami pengertiannya yaitu : Pemberdayaan + Sumber Daya Manusia. Kedua perkataan ini disatukan menjadi satu yaitu “Pemberdayaan Sumber Daya Manusia”. Pengertian tentang pemberdayaan telah dikemukakan pada uraian di muka, dan selanjutnya akan disajikan tentang pengertian Sumber Daya Manusia.

Memahami pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) sebagaimana telah diketengahkan secara singkat pada Bab Pendahuluan, sebaiknya diawali dari kata kuncinya dahulu yaitu : Daya (*Energy*).

Daya dalam konteks SDM adalah “Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang digambarkan dengan memiliki/mempunyai kemampuan (*competency*) untuk membangun, artinya untuk bisa maju-positif dalam setiap kegiatan usaha/organisasi.

“Membangun”, melakukan kegiatan pembangunan, adalah suatu proses kegiatan yang sistematis, terencana, terpadu dan berkelanjutan untuk tercapainya keadaan (manfaat) positif yang lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya, baik bagi diri manusia itu sendiri, bagi institusinya di mana ia berkarya maupun bagi masyarakat lingkungan di mana kemampuan manusia tersebut dilaksanakan. Mampu membangun berarti “Daya” (energi dan power) dan adanya kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, profesional dan penuh tanggungjawab. Dari pengertian SDM ini menunjukkan bahwa tidak semua manusia dapat disebut sebagai SDM, karena manusia yang tidak mempunyai /memiliki daya dalam arti kemampuan, maka itu tidak layak disebut sebagai SDM.

Selanjutnya Nawawi mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan);
2. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya;
3. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Kata “Pemberdayaan” dan “Sumber Daya Manusia apabila disatukan adalah menjadi “Pemberdayaan Sumber Daya Manusia”, maka dalam konteks modul ini, pengertiannya adalah: suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “Daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan (*competency*), kepercayaan (*confidence*), wewenang (*authority*), dan tanggungjawab (*responsibility*) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (*activities*) organisasi untuk meningkatkan kinerja (*performance*) sebagaimana diharapkan.

## 1. Tujuan dan Arti Pentingnya SDM

### a. Tujuan Pemberdayaann SDM

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber (*resources*) yang ada dalam manajemen, keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal. Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (*Non Human Resources*) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai/memiliki

kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang (*authority*) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggungjawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

### b. Arti Pentingnya SDM

Sebagaimana diketahui, bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari: manusia (*men*), uang (*money*), metode (*method*), peralatan/perengkapan (*material*), mesin (*machine*) dan pasar (*market*). Unsur-unsur tersebut merupakan suatu hal yang harus ada dalam manajemen, karena dengan tidak adanya salah satu unsur dari unsur-unsur dimaksud kecuali manusia akan sangat mempengaruhi terhadap tingkat keberhasilan dari manajemen tersebut. Akan tetapi jika manusia tidak ada dalam manajemen, maka manajemen pasti tidak ada. Harold Koontz dan C.O. Donnel dalam bukunya “*Principles of Analysis of Managerial Function*” mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain (*Management is The Accomplishing of a predeter mined obyective through the effort of the other people*) sedangkan Drs. P.I Oey Liang Lee dari Universitas Gadjah Mada mendefinisikan bahwa *manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya yang ada (terutama sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.*

Dari kedua definisi manajemen tersebut, jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh “usaha manusia”, baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Dengan demikian dapat dikatakan keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang

pemerintahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (bisnis), sangat ditentukan oleh SDM yang ada pada organisasi tersebut. Artinya dalam hal ini adalah manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi sehingga terwujudnya kinerja sebagaimana diharapkan.

## 2. Memperlakukan Pegawai Secara Dewasa

Dalam kehidupan bermasyarakat atau sosial, bahwa pada umumnya seseorang dapat dianggap sudah dewasa apabila orang tersebut telah mempunyai usia di atas 17 tahun, telah kawin, mempunyai anak, mempunyai pekerjaan sebagai mata pencaharian. Konteks seperti ini apakah dapat diberlakukan sama halnya dengan seseorang pegawai yang telah bekerja dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah, maupun organisasi bisnis/ usaha atau organisasi bidang sosial, bahwa pegawai tersebut secara serta merta dianggap telah dewasa? Barangkali jawabannya dalam hal ini adalah boleh ya dan boleh tidak.

Untuk lebih jelasnya perlu dipahami: apa yang diartikan dengan organisasi, prinsip-prinsip statu organisasi dan keberadaan, peranan dan tanggungjawab seseorang pegawai dalam suatu organisasi.

### a. Pengertian Organisasi

Azhar Kasim mengatakan bahwa organisasi adalah: *suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.*

Selanjutnya Prof. DR. S.P. Siagian mengatakan bahwa organisasi diartikan sebagai: *“setiap bentuk persekutuan*

*antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk pencapaian tujuan bersama dan terikat secara formal yang tercermin pada hubungan sekelompok orang yang disebut bawahan”.*

Dari pengertian organisasi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, baik berperan sebagai pimpinan maupun sebagai pelaksana. Namun agar jelas peranan masing-masing, seyogianya dilandasi dengan azas-azas ataupun prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam organisasi tersebut.

#### **b. Prinsip-prinsip Organisasi**

Prinsip-prinsip organisasi merupakan acuan seseorang atau kelompok orang dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah:

- a. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai;
- b. Pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi;
- c. Penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi;
- d. Adanya kesatuan arah;
- e. Kesatuan perintah;
- f. Fungsionalisasi;
- g. Delimasi berbagai tugas;
- h. Keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab;
- i. Pembagian tugas;
- j. Kesederhanaan struktur;

- k. Pola dasar organisasi yang relatif permanen;
- l. Adanya pola pendelegasian wewenang;
- m. Rentang pengawasan;
- n. Jaminan pekerjaan;
- o. Keseimbangan antara jasa dan imbalan.

Dengan prinsip-prinsip tersebut dipahami dan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi dalam aktivitas-aktivitasnya, maka organisasi tersebut diharapkan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

#### **c. Keberadaan dan peran pegawai dalam organisasi**

Seperti diketahui, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana vacuum, akan tetapi senantiasa bergerak dalam suasana dinamis. Hal ini seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai tuntutan kebutuhan akibat berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi. Mengingat demikian halnya, maka keberadaan dan peran pegawai dalam suatu organisasi adalah sangat menentukan, karena berhasil tidaknya atau mundur majunya organisasi tersebut sangat tergantung kepada pegawai yang bersangkutan, baik kedudukannya sebagai pimpinan maupun kedudukannya sebagai pelaksana.

Dalam kaitan ini, maka perlu dijawab pertanyaan sebagai berikut:

##### **1) Siapa melakukan apa?**

Pertanyaan ini mengundang jawaban bukan saja tentang jumlah dan kualifikasi dari orang-orang yang seyogianya

menjadi anggota organisasi, akan tetapi juga menyangkut penempatan dan penugasannya. Jawaban tentang berapa banyak pegawai yang diperlukan harus didasarkan pada beban kerja dalam rangka pelaksanaan misi organisasi. Sedangkan menciptakan atau merumuskan klasifikasi jabatan, analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dapat dihasilkan melalui kegiatan pengorganisasian. Apabila pertanyaan menyangkut kualifikasi sudah barang tentu berkaitan dengan kemampuan (*competency*) yang dimiliki oleh pegawai yang sesuai dengan jabatan dalam organisasi tersebut. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan manajerial yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam menduduki berbagai jenjang jabatan kepemimpinan senantiasa mempunyai kemampuan manajerial. Sedangkan kemampuan teknis (pelaksana) yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam melaksanakan tugas mempunyai kemampuan operasional.

### 2) Siapa bertanggungjawab kepada siapa.

Pada uraian di atas telah dikemukakan adanya klasifikasi jabatan, Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Dengan demikian berarti suatu organisasi harus menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab. Ketidajelasan tentang wewenang dan tanggungjawab justru mencerminkan pegawai tidak sebagaimana diharapkan.

### 3) Siapa berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa.

Dalam suatu organisasi terdapat berbagai satuan kerja dengan tugas-tugas yang sifatnya khas, oleh karena itu interaksi antara berbagai satuan kerja pasti dan memang harus terjadi. Hal ini disadari, walaupun ada pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab, pasti tidak bisa dihindari adanya saling ketergantungan dalam berbagai kepentingan secara sinergis dan menjadi simbiosis mutualistik.

### 4) Saluran komunikasi apa yang terdapat dalam organisasi, bagaimana cara memanfaatkannya dan untuk kepentingan apa.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kelancaran roda suatu organisasi dalam rangka melaksanakan berbagai aktivitas-aktivitasnya sangat tergantung pada efektifitas komunikasi pada organisasi tersebut, baik dilihat dari bentuk dan jenis salurannya. Ditinjau dari segi arahnya, komunikasi dalam suatu organisasi berlangsung secara vertikal, horizontal dan diagonal. Masing-masing melibatkan dua pihak, yaitu sumber komunikasi (komunikator) dan obyek penerima komunikasi tersebut (komunikan).

Dalam hal melakukan komunikasi, baik yang dilakukan dengan bentuk dan jenis vertikal, horizontal maupun diagonal, maka penting diperhatikan adalah tata krama berkomunikasi secara tepat, yakni mempertimbangkan:

- a) tata nilai dan kebiasaan yang berlaku dalam suatu organisasi;
- b) norma-norma sosial yang berlaku dalam masyarakat.

Kedua pertimbangan ini tetap diperhatikan sehingga komunikasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan memberi manfaat positif terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi. Karena komunikasi tidak proporsional, kurang sopan santun dan tidak pada tempatnya, justru akan menghambat terhadap kegiatan-kegiatan organisasi.

Dari uraian-uraian tersebut di atas, bahwa pegawai merupakan kunci utama dalam keberhasilan organisasi, baik dilihat dari keberadaan pegawai sebagai individu maupun sebagai bagian dari kelompok yang penempatannya dalam suatu jabatan baik jabatan

manajerial maupun jabatan teknis/pelaksana. Oleh karena itu pegawai sebagai orang yang mempunyai martabat, harga diri, kepribadian dan budaya seyogianya diberlakukan sebagai orang dewasa dalam arti dipercayai dan diberi tanggungjawab untuk melaksanakan misi organisasi yang ditetapkan. Berbicara orang dewasa dalam suatu organisasi seyogianya menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut:

- a) Pegawai tersebut ditempatkan dalam suatu jabatan organisasi dengan didasarkan atas kemampuan (*competency*) seseorang dalam jabatan dimaksud;
- b) Pegawai tersebut dipercayai dalam melaksanakan tugas;
- c) Pegawai tersebut menunjukkan percaya diri di dalam setiap mengemban tugas dan pengambilan keputusan;
- d) Pegawai tersebut tidak diberlakukan sebagai anak kecil dalam arti senantiasa dituntun, dibimbing dan diajari dalam setiap pelaksanaan tugas yang ditetapkan;
- e) Pegawai tersebut dapat mengetahui dan dampaknya apa yang baik dan apa yang buruk terhadap misi organisasi;
- f) Pegawai tersebut dapat memanfaatkan berbagai peluang guna peningkatan kinerja organisasi;
- g) Pegawai tersebut dapat mengembangkan hubungan kerja, jaringan kerja guna peningkatan kinerja dan efektifitas organisasi;
- h) Pegawai tersebut mempunyai martabat, harga diri.

### 3. Aspek-aspek/komponen Pemberdayaan SDM

Pada uraian-uraian di atas telah dikemukakan, bahwa SDM dalam organisasi sangat strategis dan menentukan, bahkan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan justru ditentukan oleh faktor sumber daya manusianya. Oleh karena itu sumber daya manusia selaku pegawai yang tidak memberi “Daya” adalah tidak dikategorikan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan itu, maka aspek-aspek atau komponen-komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

- a. Kemampuan (*competency*) pegawai meliputi: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap atau perilaku (*attitude*);
- b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya, pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan (*the Right men in the Right place*);
- c. Kewenangan yang jelas, artinya seseorang pegawai yang ditempatkan atau yang diserahi tugas, harus jelas kewenangannya. Karena seseorang yang tidak jelas kewenangannya akan menimbulkan keragu-raguan dalam setiap melakukan kegiatan. Apabila demikian halnya, maka pegawai (SDM) tersebut kurang berdaya atau tidak efektif didalam melaksanakan tugas-tugasnya;
- d. Tanggungjawab pegawai yang jelas, artinya seseorang pegawai melakukan tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggungjawab. Karena dengan demikianlah si pegawai tersebut senantiasa dituntut bertindak menampilkan yang terbaik dalam arti secara efektif dan efisien.
- e. Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan

wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakekatnya dapat disimpulkan bahwa yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.

- f. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya pegawai tersebut kita yakini dan percayai untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberhasilan misi dan peningkatan kinerja organisasi. Dukungan dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya;
- g. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:
  - kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok;
  - kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.
- h. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) organisasi sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati.

### C. Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

### Dalam Organisasi

Sumber Daya Manusia yang tidak ber"daya" adalah sama halnya dengan tidak adanya sumber daya manusia pada organisasi tersebut, atau juga dapat dikatakan organisasi tidak akan dapat berdaya, walaupun sumber-sumber lainnya tersedia seperti: uang, peralatan dan perlengkapan, metode mesin dan pasar. Disamping itu tidak berlebihan apabila dikatakan, apakah artinya peralatan dan perlengkapan serba modern dan lengkap, tetapi sumber daya manusianya tidak mempunyai atau memiliki kemampuan untuk memberdayakannya atau mengoperasionalkannya.

Dari pernyataan tersebut di atas, menunjukkan betapa pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, karena melalui "daya" yang melekat pada sumber daya manusia itu sendiri akan dapat memanfaatkan berbagai sumber-sumber (*resources*) yang terdapat dalam organisasi dan berbagai aktivitas-aktivitas yang ditetapkan akan dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran sebagaimana diharapkan.

Mengingat betapa pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia, karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan mensinergikan setiap proses kegiatan organisasi, maka keberadaannya berperan antara lain:

1. Sebagai alat manajemen (*tool of management*) dalam rangka memberdayakan berbagai sumber-sumber (*resources*) untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan;
2. Sebagai pembaharu manajemen (*changes management*, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi;
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi;
4. Sebagai mediator terhadap pihak-pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi;



5. Sebagai pemikir (*think-thank*) dalam rangka pengembangan organisasi (***Organizational Development***).

Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakekatnya dapat disimpulkan bahwa yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.

Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya pegawai tersebut kita yakini dan percayai untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberhasilan misi dan peningkatan kinerja organisasi. Dukungan dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:

- kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok;
- kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) organisasi sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati.

## D. Latihan

1. Mengapa pemberdayaan menjadi alat penting dan strategis dalam organisasi?
2. Apakah pengertian pemberdayaan SDM yang dapat Saudara pahami?
3. Apakah peran pemberdayaan SDM dalam organisasi sehingga bermanfaat terhadap berbagai sumber-sumber lainnya terutama dalam proses kegiatan organisasi?

## E. Rangkuman

Pemberdayaan sangat penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbaharui, dan meningkatkan kinerja organisasi, baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan dunia usaha/swasta maupun pemerintah.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang dan tanggungjawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan.

## BAB III

# PERENCANAAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

*Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menjelaskan Perencanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*

### A. Umum

Mengingat pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kunci yang sangat strategis dan menentukan terhadap proses kegiatan pelaksanaan roda organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka tidak dapat dipungkiri bahwa pembentukan sosok sumber daya manusia yang dipersyaratkan adalah merupakan *cinditio sine qua non*. Mengapa dikatakan demikian? karena pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai tujuan dan korelasi yang sangat signifikan terhadap organisasi, antara lain:

#### 1. Produktifitas kerja

Dengan pemberdayaan, maka produktifitas kerja pegawai semakin meningkat kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill, human skill dan managerial skill* pegawai semakin baik.

#### 2. Efisiensi

Pemberdayaan pegawai mempunyai korelasi yang sangat signifikan terhadap peningkatan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, mengurangi ausnya mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi/perusahaan berpeluang besar.

#### 3. Pelayanan

Pemberdayaan senantiasa berorientasi pada peningkatan pelayanan yang hakekatnya berorientasi pada kepuasan pelanggan (*satisfaction customer service*), karena pemberian pelayanan yang memuaskan akan menjadi daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan bersangkutan.

#### 4. Kerusakan

Pemberdayaan pegawai mempunyai implikasi terhadap kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin yang semakin minim. Hal ini dapat dipahami, karena semakin ahli dan terampil pegawai mengoperasionalkan peralatan dan perlengkapan dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya.

#### 5. Konseptual

Melalui pemberdayaan, maka setiap pegawai semakin cakap dan cepat mengenali berbagai hal dalam kehidupan organisasi karena *technical skill, human skill dan managerial skillnya* semakin berkualitas artinya tingkat kemampuannya (*competency*) semakin baik.

#### 6. Kepemimpinan

Dengan pemberdayaan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, *human relationsnya* lebih luwes, motivasi lebih terarah, pembinaan kerjasama baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal semakin baik dan harmonis.

Memperhatikan tujuan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, maka dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang baik dan terencana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

## B. Perencanaan Pemberdayaan (Pengembangan) Sumber Daya Manusia

Dalam rangka pemberdayaan atau pengembangan sumber daya manusia agar benar-benar merupakan suatu jawaban atas tuntutan kebutuhan organisasi atau upaya untuk mengisi memenuhi kesenjangan kemampuan (*Gap Competency*) yang dihadapi, maka pemberdayaan atau pengembangan dimaksud harus dilakukan melalui perencanaan yang baik.

Perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan. Apabila demikian maka apa yang dapat di ketahui atau dipahami tentang perencanaan sumber daya manusia.

Siagian mengatakan bahwa fokus perencanaan sumber daya manusia ialah: Langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Pengertian ini menetapkan kata kunci adalah “tepat”. Tepat dalam hubungan ini harus dilihat secara kontekstual dalam arti dikaitkan dengan tiga hal, yaitu:

1. Penunai kewajiban sosial organisasi;
2. Pencapaian tujuan organisasi; dan
3. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi para anggota yang bersangkutan.

Cushway menggambarkan perencanaan sumber daya manusia sebagai: proses yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi.

Dalam pengertian perencanaan sumber daya manusia ini, dapat dilihat beberapa aspek pokok, yaitu:

1. Sistematis dan merupakan proses yang disadari dan terencana, bukan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba;
2. Proses yang terus menerus karena organisasi dan tujuannya beserta lingkungan di mana ia beroperasi akan selalu berubah;
3. Bertujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan penekanan pada rencana jangka panjang demi kelangsungannya dan pertumbuhannya;
4. Berhubungan dengan dan integral dengan pengembangan dan atau kebijakan-kebijakan organisasi;
5. Tingkat sumber daya akan tergantung pada kemampuan;
6. Sumber-sumber daya harus memenuhi persyaratan demi keefektifan organisasi.

G. Steiner Nawawi mengatakan bahwa : “Perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaannya dimasa depan. Uraian pengertian ini adalah sebagai suatu strategi pengembangan kontribusi sumber daya manusia terhadap usaha organisasi/perusahaan untuk mencapai sukses. Dari segi sumber daya manusia berarti melalui perencanaan, suatu organisasi perlu memiliki sejumlah tenaga kerja yang

berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi faktor yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mewujudkan eksistensinya yang kompetitif. Eksistensi dimaksud hanya akan tercapai apabila tenaga kerja atau sumber daya manusia yang dimiliki bekerja dan memberikan pelayanan secara produktif dan berkualitas.

Memperhatikan ketiga pengertian perencanaan sumber daya manusia tersebut, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia merupakan usaha sadar pimpinan dan senantiasa dinamis seiring dengan dinamika organisasi serta perkembangan lingkungan luarnya;
2. Perencanaan sumber daya manusia merupakan rencana penyediaan tenaga yang dibutuhkan baik kuantitas maupun kualitas dalam setiap jabatan organisasi;
3. Perencanaan sumber daya manusia merupakan antisipasi terhadap perkembangan dan strategi organisasi;
4. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk mengisi kesenjangan kemampuan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dalam hubungan perencanaan sumber daya manusia tersebut, ada empat langkah pokok yang dilakukan yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan.

Berapa orang dengan kemampuan apa yang dibutuhkan organisasi untuk dipertahankan dalam operasi selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan dimasa depan.

2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan.

Berapa banyak karyawan yang sekarang ada dapat diharapkan tetap tinggal dalam organisasi. Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh organisasi membawa kelangkah berikut.

3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara.

Bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah orang yang akan diperkirakan.

4. Perencanaan untuk pengembangan.

Bagaimana seharusnya pelatihan dan penggeseran orang-orang dalam organisasi diatur sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinyu akan tenaga-tenaga yang berpengalaman dan kapabel.

*(Stoner/Wankel).*

Melalui langkah-langkah ini akan dapat menentukan kebutuhan sumber daya manusia atau pegawai dengan mengkaitkan faktor lingkungan dalam organisasi dan faktor lingkungan luarnya. Untuk kebutuhan tersebut pimpinan akan dapat menetapkan bagaimana prosedur rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang perlu diikuti, sehingga sumber daya manusianya senantiasa dapat tersedia dan *up to date* sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi.

Apabila uraian di atas telah mengemukakan dengan langkah-langkah pokok, maka selanjutnya disajikan dari sisi proses perencanaan sumber daya manusia yang menekankan pada dua kegiatan utama yang harus dilakukan, yaitu:

1. Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut:
  - a. Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional organisasi;
  - b. Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif;

- c. Menetapkan prakiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.
2. Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dengan dua kegiatan sebagai berikut:
  - a. Melakukan analisis sumber daya manusia untuk mengetahui jumlah dan keterampilan/keahlian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi;
  - b. Hasil analisis tersebut di atas dipergunakan untuk merumuskan perkiraan persediaan (*supply*) sumber daya manusia baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

Dari kedua kegiatan analisis yang dikemukakan di atas, maka untuk memastikan dan memutuskan kebutuhan sumber daya manusia merupakan suatu yang harus dikaitkan dan diselaraskan dengan strategi organisasi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan menyimak uraian-uraian tersebut di atas, maka manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan akan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
5. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia melalui penelitian.
6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia organisasi.

(Sondang P. Siagian).

Pada uraian dimuka telah dikemukakan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tingkat kemampuan sumber daya manusianya, oleh karena itu perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan atau mutlak guna menjamin tersedianya sumber daya manusia yang tepat jumlah dan tepat kualitas. Dalam hubungan pembentukan kualitas, maka pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) sebagai salah satu media yang paling strategis, karena Diklat merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*) pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan.

Untuk memahami selanjutnya penulis akan mengemukakan pengertian pendidikan dan pelatihan, yakni sebagai berikut:

**Edwin B. Flippo** : *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment.*

(Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).

*Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employe for doing a particular job. (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).*

**Andrew F. Sikula** : *Development in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes (Steinmetz).*

(Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum).

*Training is a short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose.*

(Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dengan mana karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).

**Cushway**, memberikan definisi pelatihan yaitu: suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau keahlian melalui pengalaman untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan. Tujuannya dalam situasi kerja, untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi saat ini dan mendatang.

Dalam modul ini bahwa pengertian Pendidikan dan Pelatihan tidak bermaksud untuk diartikan secara terpisah, yakni pendidikan terpisah dengan pelatihan akan tetapi pengertiannya merupakan satu kesatuan dan saling melengkapi yang esensinya adalah mengisi kesenjangan dan atau meningkatkan kemampuan (*competency*) pegawai dalam suatu jabatan/pekerjaan organisasi, meliputi peningkatan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) sumber daya manusianya.

Prinsip pengadaan Diklat sebagai bagian integral pengembangan Sumber Daya Manusia, senantiasa berorientasi pada peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja para sumber daya manusia tersebut dalam jabatannya. Oleh karena itu setiap “Program Diklat” harus jelas eksistensinya dan mengacu pada tuntutan kebutuhan jabatan pekerjaan.

Amstrong menyatakan bahwa: pelatihan seharusnya tidak dianggap hanya sebagai bentuk kepercayaan atau kebiasaan tetapi harus ditunjang oleh filosofi yang positif dan realistis tentang bagaimana pelatihan mengambil peran dalam keberhasilan organisasi.

Apabila disimak pernyataan Amstrong tersebut, maka suatu Diklat bukan dilaksanakan secara asal-asalan, dan jika ini benar-benar terjadi maka Diklat tersebut dapat digolongkan sebagai Diklat yang tidak terencana dan sembarangan. Hal seperti ini jelas menjadi pemborosan bagi organisasi baik waktu maupun sumber daya. Oleh karena itu semua Diklat harus terencana dan merupakan bagian dari program yang terarah dan sistematis sehingga makin meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya harus memberi manfaat dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Sondang P. Siagian, mengatakan, bahwa manfaat penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikirdan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

Agar Diklat dalam suatu organisasi bermanfaat, maka tidak dapat dipungkiri harus didasarkan atas kegiatan perencanaan Diklat yang efektif dan merupakan bagian integral pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dalam rangka perencanaan Diklat

dimaksud, maka terlebih dahulu diidentifikasi tentang kebutuhan Diklat sehingga menjadi basis untuk mengetahui dan menetapkan berbagai kompetensi (*competencies*) yang diperlukan atau dibutuhkan dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien.

Tjerk Hooghiemstra mengemukakan bahwa kompetensi (*competencies*) atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (*an underlying characteristic of an individual which is casually related to effective or superior performance in a job*).

Untuk mengetahui kompetensi dimaksud dilakukan melalui Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*). Pengertian Analisis Kebutuhan Pelatihan dapat dikemukakan adalah “studi yang sistematis mengenai suatu permasalahan dengan menggunakan data dan pendapat dari berbagai sumber untuk membuat keputusan yang efektif atau rekomendasi tindakan yang selanjutnya perlu dilakukan”. (Lokakarya “Training Needs Analysis”, LAN, 1997).

Selanjutnya Lewis menyatakan bahwa *Training Needs Assesment* adalah suatu cara yang sistematis dalam perencanaan program untuk memilih dan menentukan prioritas kebutuhan pelatihan yang sangat berguna dalam menentukan kebijakan yang harus diambil pengelola.

Analisis Kebutuhan Diklat digunakan untuk menghilangkan kesenjangan antara kinerja pekerjaan yang memadai dan yang tidak memadai. Untuk dapat mengetahui hal ini, ada 3 tahap kegiatan yaitu:

1. *Surveillance*, sebagai tahap awal dari *Training Needs Analysis* (TNA), yaitu memonitor informasi untuk menyusun gambaran dari kinerja organisasi.
2. *Investigation*, tahap menengah dari *Training Needs Analysis* (TNA), yakni daerah-daerah/unit-unit yang menunjukkan gejala-gejala dari kebutuhan pelatihan.

3. *Analysis*, sebagai tahap akhir dari *Training Needs Analysis* (TNA), yaitu memilih dan mengklasifikasikan data dari penyelidikan dan kemudian menyiapkan laporan. (Barry J. Smith & Brian L. Delahaye).

Melalui analisis kebutuhan Diklat ini akan dapat memberikan informasi penting dan akurat mengenai kelemahan atau kesenjangan kemampuan SDM dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Disamping itu juga mengetahui alasan yang paling penting mengapa Diklat tersebut diselenggarakan. Adapun data yang dianalisis untuk menghasilkan informasi sebagai tolok ukur penetapan kebutuhan Diklat adalah hal-hal yang berkaitan dengan organisasi yang meliputi pelaksanaan tugas dan fungsi, jaringan kerja, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) serta tantangan organisasi pada masa yang akan datang.

Alan Cowling & Philip James mengatakan bahwa langkah-langkah besar dibuat dalam mengembangkan pelatihan sebagai suatu proses sistematis, adalah:

1. Mengenali kebutuhan-kebutuhan;
2. Merencanakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan;
3. Pelaksanaan;
4. Evaluasi.

Untuk lebih jelasnya digambarkan sebagai berikut:



Selanjutnya William J. Rothwell mengemukakan bahwa adanya penggunaan yang menggambarkan sebagai satu kesatuan dalam: Pelatihan dan Pengembangan, Pengembangan organisasi dan pengembangan karier yang terintegrasi untuk memperbaiki efektifitas individual, kelompok dan organisasi.

Kemudian Sondang P. Siagian mengatakan bahwa untuk memetik manfaat Diklat secara maksimal, diperlukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penentuan kebutuhan;
2. Penentuan sasaran;
3. Penetapan isi program;
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar;
5. Pelaksanaan program;
6. Identifikasi manfaat;
7. Penilaian pelaksanaan program.

Dari berbagai uraian atau model tentang perencanaan Diklat tersebut di atas, maka pada hakekatnya perencanaan Diklat adalah suatu penetapan program Diklat yang benar-benar menjadi alat yang sangat strategis untuk menjawab dan memenuhi kebutuhan kompetensi (*competencies needs*) yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karena itu perencanaan Diklat yang efektif akan menetapkan hal-hal sebagai berikut:

1. Jenis Diklat;
2. Isi Diklat (Kurikulum);
3. Siapa yang dilatih (peserta Diklat);
4. Apa keuntungannya dalam organisasi;
5. Tenaga pengajar/Widyaiswara dan atau Fasilitator;



6. Siapa yang akan menyelenggarakan (Penyelenggara);
7. Sarana dan prasarana;
8. Metode pendekatan Diklat;
9. Lokasi dan waktu bagi setiap program.

Dengan ditetapkannya hal-hal tersebut di atas, apabila dilaksanakan dengan cermat dan seksama, maka hasil pengembangan Sumber Daya Manusia akan efektif dan dengan demikian diharapkan dapat menampilkan kinerja (*performance*) individu secara maksimal. Disamping itu bahwa esensi program Diklat benar-benar menjadi alat (*tool*) untuk memenuhi kesenjangan kemampuan yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan dan sikap dalam rangka pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggungjawab sumber daya manusia yang bersangkutan. Dengan demikian Diklat sebagai alat peningkatan kinerja individu akan mempunyai signifikansi terhadap peningkatan kinerja (*performance*) organisasi, dalam arti Visi dan Misi dapat dilaksanakan secara efisien, efektif dan akuntabel.

### C. Informasi Potensi Sumber Daya Manusia

Sering kita mendengar suatu pernyataan : “*Banyak pegawai tetapi kurang, sebaliknya sedikit pegawai tetapi cukup*”. Apa yang kita simak dari pernyataan ini? Banyaknya pegawai tidak menjadi jaminan bahwa pegawai tersebut dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan, bahkan dengan banyaknya pegawai justru menjadi beban atau *in efisiensi* bagi organisasi. Seperti diketahui bahwa prinsip organisasi antara lain dikatakan, adanya prinsip pembagian habis tugas dan penempatan orang sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh satuan unit/jabatan dalam organisasi tersebut.

Apabila prinsip organisasi ini dijadikan sebagai acuan didalam menata organisasi, maka organisasi tersebut diharapkan dapat melaksanakan

aktivitas-aktivitasnya secara baik dalam arti efisien dan efektif, karena setiap pegawai yang ditugasi atau ditempatkan dalam suatu unit kerja/jabatan adalah sesuai dengan kebutuhannya dan dikaitkan dengan kemampuan (*competency*) pegawai yang bersangkutan.

Untuk mendapatkan pegawai atau sumber daya manusia yang tepat dalam suatu organisasi bukanlah pekerjaan mudah, karena begitu ditempatkan seseorang pegawai dalam suatu unit organisasi/jabatan, tidak memenuhi persyaratan sebagaimana tuntutan jabatan, akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang bersangkutan. Disamping itu dapat juga berpengaruh terhadap perwujudan motivasi pegawai dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu suatu langkah yang penting dan harus dilakukan sebelum pengadaan pegawai (*recruitment*) adalah menentukan uraian tugas/jabatan dan menentukan jenis atau kualitas dan kuantitas pegawai yang diinginkan untuk memenuhi/mengisi jabatan dimaksud.

Dalam kaitan tersebut di atas, maka Analisis Jabatan merupakan suatu metoda untuk menentukan jenis atau kualitas pegawai yang diperlukan. Sedangkan untuk menentukan jumlah (kuantitas) dilakukan melalui Analisis Beban Kerja. Melalui Analisis Beban Kerja juga akan diperoleh informasi mengenai pengukuran beban kerja (*Work Load* atau *Work Content*) dan pembuatan standar jabatan atau standar hasil kerja (*Job Standard*) atau *Performance Standard* atau *Output Standard*.

Standar jabatan menunjukkan berapa banyak pekerjaan yang diharapkan dapat dikerjakan oleh tiap pegawai. Standar jabatan demikian biasanya didasarkan pada pengamatan studi waktu dan gerak yang nantinya hal ini akan menjadi dasar untuk menentukan cara mengerjakan suatu jabatan atau pekerjaan yang paling baik, efisien dan efektif serta memuaskan pelanggan.

Dalam kaitan Analisis Jabatan, maka beberapa prinsip yang harus diperhatikan yaitu:

- Analisis Jabatan, harus memberikan fakta-fakta yang penting dan ada hubungannya dengan jabatan:
- Analisis Jabatan, harus memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan;
- Analisis Jabatan, harus memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya;
- Analisis Jabatan, harus dapat ditinjau kembali sesuai dengan dinamika organisasi dan masyarakat (*customer*).

Sebagaimana dikemukakan dimuka, bahwa kegiatan Analisis Beban Kerja esensinya adalah pengukuran beban kerja dan pembuatan standar jabatan/hasil kerja serta dapat menunjukkan berapa banyak hasil pekerjaan yang diharapkan dari setiap pegawai yang bersangkutan. Walaupun demikian esensinya, namun Analisis Beban Kerja ini cenderung dapat dilakukan pada jabatan-jabatan teknis (teknis). Sedangkan untuk jabatan-jabatan managerial dan atau bersifat pengkajian (telaahan) bahwa kegiatan Analisis Beban Kerja ini agak sulit diterapkan secara pasti atau tidak seperti pada jabatan teknis.

Sebagai contoh untuk jabatan teknis: dalam suatu organisasi atau unit organisasi bahwa beban kerja berupa kegiatan pengetikan mempunyai volume kerja sebanyak 500 lembar per minggu. Standar produktifitas kerja seorang pegawai adalah 20 lembar per hari, jadi dalam satu minggu mampu menyelesaikan 100 lembar ketikan. Dengan demikian maka jumlah pegawai yang dibutuhkan adalah 5 orang dengan standar kompetensi sebagaimana ditetapkan. Tetapi apabila beban kerja tersebut dilakukan oleh 10 orang, berarti ke 10 orang tersebut belum memiliki kompetensi sebagaimana standar kerja, dan hal ini menjadi in efisiensi bagi organisasi. Kondisi yang demikian ini menuntut agar dilaksanakan Re Analisis Jabatan dan Re Analisis Beban Kerja, sehingga menjadi dasar didalam penempatan/penentuan dalam jabatan.

Seperti dikemukakan pada uraian di atas bahwa untuk jabatan yang bersifat managerial atau pengkajian, kegiatan Analisis Beban Kerja sulit diterapkan secara pasti. Hal ini disebabkan karena volume kerjanya sulit untuk dihitung atau diukur. Namun sebagai rambu-rambu tetap bisa dilakukan, yaitu dengan membuat suatu target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Target kerja ini akan dijadikan sebagai beban kerja organisasi atau unit organisasi sehingga menjadi acuan untuk menentukan jumlah dan kualifikasi pegawai dalam jabatan tersebut.

O.Glenn Stahl dalam bukunya : “*Public Personnel Administration*” menyebutkan ada 3 macam informasi yang dikumpulkan untuk menyusun analisis pekerjaan, yaitu:

1. Kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pelaksana;
2. Tanggungjawab yang akan dipikul;
3. Pengetahuan, ketrampilan yang diperlukan harus dimiliki untuk melakukan kewajiban di atas.

Cara memperoleh informasi untuk menyusun uraian pekerjaan itu dapat dilakukan melalui masukan dari:

1. Sumber Daya Manusia yang telah berpengalaman melaksanakan pekerjaan itu;
2. Orang lain yang mungkin lebih mengetahui seluk beluk pekerjaan itu;
3. Para pemerhati yang berpengalaman dalam mengamati pekerjaan Sumber Daya Manusia yang sedang berlangsung.

Apabila kegiatan analisis ini (Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja) dilaksanakan dengan baik, maka diharapkan menjadi dasar (*basic*) yang sangat strategis untuk pengembangan sumberdaya manusia sehingga di lingkungan organisasi tersebut akan menggambarkan informasi potensi sumber daya manusia yang diperlukan, meliputi:

- jumlah sumber daya manusia yang diperlukan;
- persyaratan sumber daya manusia dalam satu jabatan;
- kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan;
- penempatan/pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat.

Melalui informasi potensi tersebut di atas, maka perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia akan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, karena akan menggambarkan adanya kesesuaian antara beban kerja organisasi dengan waktu, jumlah dan kemampuan (*competency*) sumber daya manusia yang dibutuhkan dikaitkan dengan tuntutan persyaratan jabatan/pekerjaan atau dengan kata lain; *“Right man on the Right place at the Right time”*.

#### **D. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Sebagaimana diketahui bahwa organisasi tidak ada dalam suasana *vacum*, akan tetapi senantiasa dituntut dinamis sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman yang begitu kompleks dan kompetitif. Dalam hubungan ini maka eksistensi Sumber Daya Manusia (SDM) semakin penting dan mempunyai peranan yang sangat strategis, bahkan dapat dikatakan menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam setiap proses pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Agar SDM dimaksud dapat berperan, berfungsi dan mampu kompetitif, maka kompetensi SDM merupakan prasyarat, yang tidak dapat diabaikan karena melalui kompetensi yang berkualitas akan menunjukkan kemampuan (*competency*) sebagaimana diharapkan. Kompetensi yang diartikan dalam hal ini adalah tingkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi.

Boyatzis memberikan batasan kompetensi secara luas yaitu sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang. Kompetensi dapat berupa *“suatu motif, sifat, ketrampilan, aspek self image seseorang atau peran sosial, ataupun suatu pengetahuan yang digunakan oleh seseorang”*.

Selanjutnya Rotwell menuliskan bahwa *“Competencies Area internal capabilities that people brings to their job: capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of an the job behaviour”*.

Dalam kompetensi ini menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. Kompetensi Teknis (*Technical Competence*), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi;
2. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi;
3. Kompetensi Sosial (*Social Competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya;
4. Kompetensi Intelektual/Stratejik (*Intellectual/Strategic Competence*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara stratejik dengan visi jauh ke depan.

Mengingat organisasi senantiasa dinamis seiring dengan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dihadapkan kepada era kompetitif, maka pengembangan kompetensi merupakan suatu hal yang harus dilakukan secara kontinyu dan terencana dalam suatu organisasi. Artinya setiap

pengembangan kompetensi SDM harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan diklat dan analisis jabatan, sehingga pengembangan tersebut tepat orang, tepat kebutuhan sasaran dan tepat jumlah.

Dengan demikian tidak ada pengembangan kompetensi SDM yang menjadi beban atau inefisiensi dalam organisasi, akan tetapi pengembangan kompetensi SDM merupakan alat yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dan kinerja organisasi. Dalam kaitan pengembangan kompetensi, pada hakekatnya, kompetensi SDM dapat dikelompokkan atas 2 (dua) kelompok yaitu:

#### 1. **Kompetensi Umum (*General Competency*)**

Artinya dalam level organisasi yang eselonnya setingkat (setara) walaupun substansi/tugas pokok organisasinya berbeda, namun jenis kompetensi umum yang dibutuhkan atau yang dimiliki dapat disamakan.

##### **Contoh:**

Jabatan eselon III dalam organisasi Pemerintahan baik Pusat maupun Daerah, bahwa dalam hal kemampuan manajerialnya (*Managerial Competence*) adalah sama.

#### 2. **Kompetensi Khusus (*Spesific Competency*)**

Artinya setiap satuan unit kerja/organisasi tidak dapat disamakan jenis kompetensinya, karena latar belakang teknis substantif (*Technical Competence*).

##### **Contoh :**

Jabatan penyuluh pertanian tidak dapat disamakan dengan jabatan penyuluh hukum.

Dari kedua kelompok kompetensi tersebut, apabila dicermati secara seksama, maka pada umumnya pokok-pokok kompetensi tersebut dapat dikembangkan yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi kerjasama Tim;
2. Kompetensi komunikasi;
3. Kompetensi adaptasi terhadap perbuatan;
4. Kompetensi kepuasan pelanggan;
5. Kompetensi pemecahan masalah;
6. Kompetensi kepemimpinan;
7. Kompetensi pencapaian tujuan;
8. Kompetensi teknis operasional;
9. Kompetensi efektifitas pribadi.

Berdasarkan pokok-pokok kompetensi tersebut di atas, akan dijadikan sebagai acuan untuk menyusun dan mengembangkan kompetensi SDM melalui program-program pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu program pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah Diklat yang mampu mengisi tuntutan kebutuhan kompetensi SDM sesuai dengan yang diharapkan, dalam arti mempunyai manfaat dan pengaruh.

### **E. Latihan**

1. Mengapa pembentukan sosok SDM yang dipersyaratkan adalah merupakan *Conditio Sine Quanon*?
2. Langkah-langkah pokok apakah yang harus dilakukan dalam perencanaan SDM?
3. Bagaimana caranya agar pengembangan SDM dilakukan secara efektif yang dapat menampilkan *performance* individu secara maksimal?

## F. Rangkuman

Pemberdayaan SDM mempunyai tujuan dan korelasi yang sangat signifikan terhadap organisasi yang antara lain dapat dilihat dari tingkat produktivitas kerja, efisiensi, pelayanan, kerusakan, konseptual, dan kepemimpinan dalam organisasi.

Dalam rangka pemberdayaan SDM tersebut harus dilakukan melalui perencanaan yang baik yang merupakan pengambilan keputusan tentang hal-hal yang akan dilaksanakan dimasa depan, yaitu suatu upaya untuk menetapkan program Diklat yang benar-benar menjadi alat yang strategis untuk menjawab dan memenuhi kebutuhan kompetensi yang di diharapkan sebuah organisasi.

## BAB IV

### MODEL DAN STRATEGI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

*Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menjelaskan model dan strategi pemberdayaan Sumber Daya Manusia*

#### A. Model Pemberdayaan SDM

##### 1. Model Pemberian Peran

Dalam setiap organisasi, orang ditunjuk untuk melakukan peran yang sesuai dengan kedudukan dalam hirarki. Seseorang yang menduduki posisi tertentu diharapkan dapat berperilaku sesuai dengan tuntutan bagi posisi tersebut, demikian pula dalam hal berhubungan dengan orang-orang lain yang mempunyai keterkaitan dengan posisi tersebut. Sebaliknya mereka juga mempunyai tuntutan bagaimana orang-orang lain berperilaku terhadapnya.

Dengan demikian mengetahui teori peran akan sangat bermanfaat untuk dapat membuat suatu analisis perilaku orang dalam organisasi. Secara umum peran seseorang adalah pola perilaku yang diperagakan dan mempunyai tampilan yang dapat diduga. Setiap peran biasanya mempunyai pola perilaku tertentu yang diharapkan (Cushway and Lodge: 1999). Misalnya seorang guru diharapkan akan berperilaku secara tertentu hampir setiap waktu.

Dengan adanya harapan-harapan perilaku tertentu terhadap peran tertentu maka sering terjadi pertentangan atau kesalahpahaman. Bila seseorang dengan peran tertentu tidak dapat menyesuaikan dirinya dengan harapan yang melekat pada peran tersebut, maka disinilah akan terjadi pertentangan atau kesalahpahaman. Misalnya seorang manajer diharapkan akan berpakaian resmi, tepat waktu, dan menjadi contoh atau teladan. Bila terjadi seorang manajer tidak dapat dijadikan teladan, misalnya berpakaian secara sembrono, maka hal ini akan menimbulkan salah persepsi yang tidak perlu bagi anggota-anggota organisasi.

#### a. **Pertentangan Peran**

Setiap orang akan mempunyai peran yang berbeda pada satu saat yang sama. Misalnya seorang anak pada saat yang sama juga seorang ayah, bahkan mungkin seorang kakek. Hal ini juga terjadi dalam lingkungan organisasi. Seorang pimpinan pada saat yang sama juga seorang bawahan. Seorang kepala bagian, yang adalah kepala bagi sejumlah staf, pada saat yang sama juga bawahan seorang direktur. Hal ini akan menjadi transisi yang sulit bagi orang tertentu. Contoh yang mudah misalnya seorang staf yang dipromosikan menjadi seorang supervisor. Pada saat yang sama mereka masih mempunyai keinginan untuk menjadi anggota kelompok kerja atau staf dengan peran tertentu, pada saat yang lain mereka diharapkan akan berperilaku sesuai dengan peran sebagai supervisor yang harus menerapkan disiplin bagi kelompok kerja. Keadaan semacam ini akan sangat mudah menimbulkan pertentangan peran.

#### b. **Peran dengan beban lebih dan beban kurang**

Tanpa adanya pembagian peran yang jelas dalam organisasi akan mungkin terjadi seseorang mempunyai peran yang terlalu

banyak atau terlalu sedikit. Peran dengan beban lebih akan terjadi bila seseorang mempunyai terlampaui banyak peran untuk dipikul atau berusaha memenuhi banyak harapan, misalnya disamping sebagai perencana, dia juga seorang pelaksana, sekaligus pengawas. Bila hal ini terjadi akan sulit bagi orang tersebut untuk membuat prioritas peran mana yang harus dia laksanakan dan sebagai akibatnya akan timbul pertentangan di dalam menentukan prioritas. Konflik prioritas juga akan muncul bila seseorang harus memberi laporan kepada lebih dari satu orang yang masing-masing mempunyai harapan tersendiri dan berbeda satu dengan yang lain.

Peran dengan beban kurang akan terjadi apabila pengalaman dan kemampuan seorang pegawai tidak dimanfaatkan sepenuhnya oleh organisasi. Bila hal ini terjadi tidak hanya akan menurunkan semangat orang tersebut tetapi juga semangat pegawai yang lain yang akibatnya akan menurunkan produktivitas. Peran bagian SDM sangat penting dalam menentukan peran apa yang akan diberikan kepada seorang pegawai.

#### c. **Cara-cara mengurangi pertentangan peran**

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi pertentangan peran yang terjadi adalah:

- Merancang desain pekerjaan dengan hati-hati dan membuat uraian tugas yang jelas, kalau perlu dengan mengurangi atau meningkatkan jumlah peran yang harus dilakukan;
- Mempunyai program promosi dan mutasi yang jelas sehingga orang yang ditunjuk benar-benar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang diperlukan;

- Menerapkan manajemen kinerja yang efektif;
- Merancang dan melaksanakan program pengembangan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan;
- Menjelaskan tujuan dan sasaran organisasi kepada seluruh anggota organisasi;
- Mendesain struktur organisasi sehingga jelas garis pertanggungjawabannya dan layak rentang kendalinya.

## 2. Model Kelompok Kerja

Pemberdayaan SDM dapat dilakukan melalui pembentukan tim kerja. Tim kerja ini dibentuk dengan tujuan untuk melakukan peran-peran khusus dan mencapai tujuan khusus, tetapi ada kalanya tim kerja terbentuk karena adanya orang-orang yang mempunyai kepentingan bersama. Anne Donnellon dalam bukunya “*Team Talk*” (1996) menganjurkan dikembangkannya “*real team*” atau tim terpadu yang saling tergantung dan kompak dengan sikap dan falsafah “*win-win*”.

Ada dua jenis tim kerja yaitu tim formal dan tim informal atau tim resmi dan tim tidak resmi. Tim formal adalah tim yang sengaja dibentuk dalam organisasi untuk tujuan-tujuan tertentu. Dalam kelompok formal ini akan dipilih pimpinan, ditentukan cara kerja tim termasuk bagaimana mereka melakukan kegiatannya. Secara resmi kegiatan tim ini akan diketahui dan diakui oleh anggota organisasi lainnya, sedangkan para manajer akan melakukan pengawasan terhadap semua aktivitas yang dilakukan. Pembubaran tim biasanya juga akan dilakukan secara formal setelah tujuan pembentukannya tercapai. Tim informal biasanya dibentuk oleh orang-orang yang mempunyai kepentingan bersama dengan alasan utama untuk mewujudkan kepentingan

mereka sendiri. Apabila tim informal ini tidak dimanfaatkan dengan benar oleh organisasi, mereka bisa menjadi kekuatan untuk mengganggu jalur resmi organisasi. Ada juga kelompok informal yang terbentuk karena aliansi dengan alasan-alasan sosial.

Beberapa alasan umum untuk membentuk kelompok atau tim kerja adalah:

- **Keamanan:** dengan jumlah yang banyak biasanya akan menambah rasa aman anggota;
- **Status:** dengan membentuk tim kerja atau memasuki suatu kelompok biasanya bisa meningkatkan status pribadi;
- **Keinginan untuk diakui/menambah rasa percaya diri;**
- **Afiliasi:** tim atau kelompok akan memenuhi kebutuhan seseorang untuk berteman atau berhubungan sosial.
- **Kekuasaan:** dengan kelompok akan lebih mudah untuk mendapatkan apa yang diinginkan;
- **pencapaian tujuan lebih cepat:** dalam hal tertentu, bekerja dalam tim akan membuat penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibanding bekerja sendiri.

**Ada lima langkah dalam membentuk group, yaitu:**

### a. *Fing* (membentuk diri)

Pada tahap ini anggota-anggota kelompok saling mengenali satu sama lain, saling mempelajari peran mereka dalam kelompok, sementara susunan dan aturan kelompok mulai ditentukan. Belum jelas benar tujuan, struktur, dan kepemimpinan dalam kelompok. Tahap ini baru dikatakan selesai apabila anggotanya mulai berpikir bahwa mereka adalah bagian dari group.

**b. Storming (menghimpun pendapat dan merumuskannya)**

Tahap ini merupakan tahap berdalih (argumentasi) dan pertentangan yang biasanya timbul karena masing-masing anggota berupaya menempatkan dirinya dalam kelompok. Mungkin anggota sudah menerima kemunculan group tetapi masih ada penolakan tentang siapa yang akan mengontrol atau memimpin group. Tahap ini dianggap selesai apabila sudah nampak hirarki kepemimpinan dalam group.

**c. Norming (menentukan aturan-aturan).**

Pada tahap ini pertentangan-pertentangan kecil bisa diselesaikan dan terdapat lebih banyak pertukaran gagasan dan pandangan. Kerja sama kelompok terbentuk dan masing-masing peran kelompok menjadi lebih jelas sehingga persatuan sudah dapat dilihat. Hubungan antar anggota lebih akrab. Tahap ini dianggap selesai bila group sudah semakin solid dan anggotanya mempunyai harapan sama tentang sikap dan perilaku dalam group.

**d. Performing (menampilkan kegiatan)**

Tahap ini merupakan tahap pemusatan perhatian kelompok pada pemecahan masalah dan output atau penyelesaian tugas-tugas yang ada dengan tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai keputusan yang dapat diterima oleh semua anggota kelompok. Struktur group benar-benar berfungsi dan diterima. Tahap ini menjadi bagian terakhir untuk group permanen.

**e. Adjourning (pembubaran kelompok)**

Dalam tahap ini group bersiap-siap untuk membubarkan diri. Kinerja tinggi bukan satu-satunya prioritas, melainkan lebih kepada penyelesaian tugas. Beberapa mungkin merasa senang, sedangkan yang lain mungkin merasa sedih karena akan kehilangan rasa persahabatan yang timbul selama mereka membentuk group.

**Bagaimana bila ada konflik dalam group?**

**Konflik** : proses yang terjadi pada saat seseorang atau satu bagian merasa bahwa bagian lain telah menimbulkan pengaruh negatif.

**Ada tiga pendapat yang berbeda tentang konflik:**

**a. Pandangan tradisional.**

Semua konflik adalah buruk, sama seperti kejahatan, kekerasan, perusakan, sehingga harus dihindari. Sampai akhir tahun 1940 pandangan ini masih banyak diikuti. Konflik biasanya timbul karena komunikasi tidak berfungsi baik, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antar manusia, dan gagalnya manajer mengantisipasi kebutuhan karyawan.

**b. Pandangan berbasis pada hubungan antar manusia.**

Konflik adalah keadaan natural yang muncul di setiap group atau organisasi. Karena konflik bersifat alami dan tidak bisa dihindari maka dianjurkan untuk diterima.

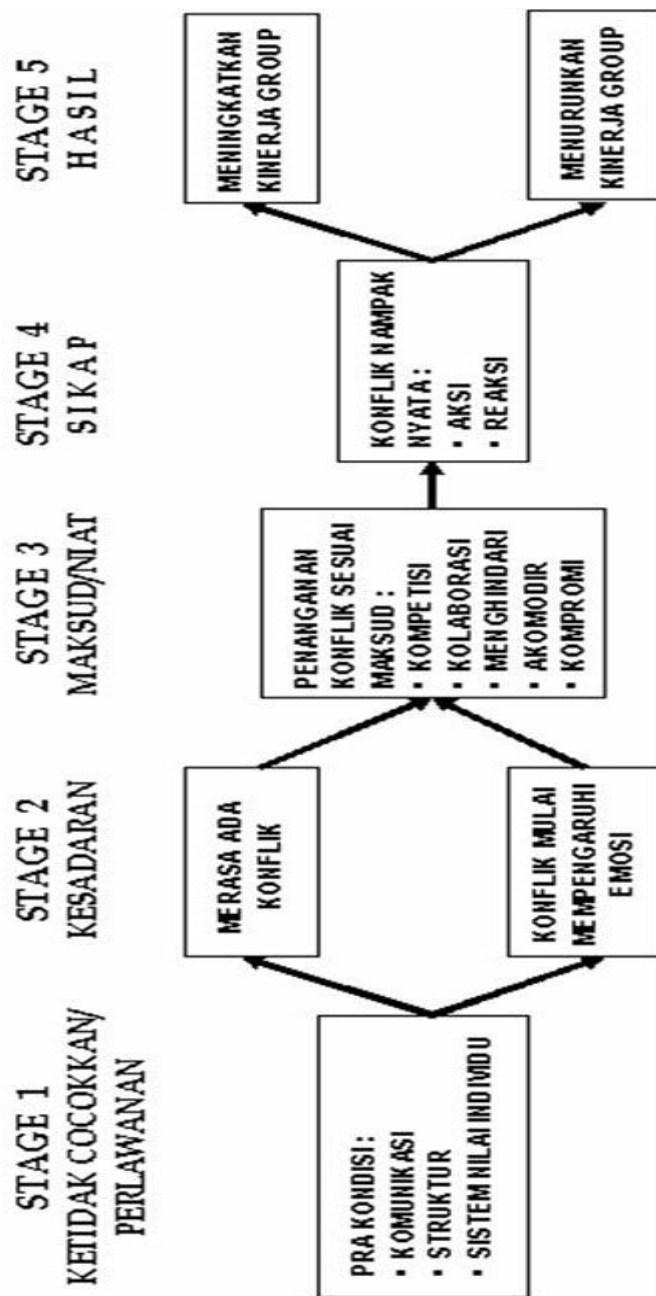
**c. Pandangan interaksionis.**

Pandangan ini tidak hanya menerima konflik tetapi kalau perlu konflik dirancang agar ada dinamisasi dalam group. Untuk mengatakan konflik itu bagus atau buruk tergantung pada jenis konfliknya. Jenis konflik sendiri ada dua yaitu *functional* dan *dysfunctional*.

Konflik yang *functional* terjadi apabila konflik tersebut mendukung tujuan group dan bisa meningkatkan kinerja group, sedangkan konflik *dysfunctional* terjadi bila konflik tersebut justru menurunkan kinerja tim.



# PROSES KONFLIK



### 3. Model Pemberian Kewenangan

Pemberian kewenangan kepada pegawai bisa berarti pemberian kompetensi atau kemampuan kepada pegawai suatu organisasi pada semua level berupa pengetahuan, kepercayaan diri maupun kewenangan agar dapat melakukan analisis untuk membuat suatu keputusan penting. Pihak manajemen mendelegasikan kepemimpinan suatu tugas pekerjaan dengan petunjuk yang komplit dan secara teratur memberikan penghargaan atau insentif terhadap pengambilan keputusan pegawai yang dirasa mampu meningkatkan kredibilitas organisasi. Pendelegasian pekerjaan ini bisa diberikan kepada kelompok-kelompok pekerja maupun kepada individu. Intinya adalah memfokuskan pada pandangan kedepan dari pegawai dan mendorong atau menghargai pada pembuatan keputusan-keputusan yang berdampak kecil saat ini tetapi potensinya besar terhadap masa depan. Sebagai contoh dapat dilihat dalam ilustrasi di bawah ini, Seorang tamu hotel yang dipermalukan oleh sikap karyawan hotel, memperoleh ijin dari *house keeper* yang membersihkan kamarnya untuk tinggal satu hari lagi di hotel tanpa bayar. Sekilas keputusan ini merugikan hotel, namun jika tidak dilakukan bisa saja terjadi tamu hotel tersebut menceritakan kejadian yang mengecewakannya kepada kolega lain yang biasa menginap di hotel tersebut. Logika mendasar dalam konsep ini adalah bahwa segala sesuatu menjadi berbeda apabila orang-orang diberi kewenangan. Apabila potensi pegawai dibiarkan berkembang hasilnya akan luar biasa. Namun terdapat beberapa tantangan terhadap logika pemberdayaan model ini, yaitu:

- Sikap naluriah yang meragukan kekuatan dari kebebasan berpikir;
- Birokrasi yang kompleks;
- Hirarkhi yang tinggi;

- Kebiasaan memberi petunjuk dan arahan pada pegawai;
- Tekanan terhadap improvisasi.

Masih banyak manajer yang berpikir bahwa pembuatan keputusan-keputusan adalah tugas para pemimpin, sedangkan tugas para pegawai adalah melaksanakannya. Jika ini masih terus dilakukan ada kemungkinan organisasi akan kehilangan kesempatan atau momentum yang menentukan, karena waktu hanya terbuang untuk menanti petunjuk dan arahan pimpinan. Dalam organisasi yang masih seperti ini maka penerapan konsep pemberian kewenangan akan menemui hambatan karena sikap penolakan para manajer.

Para eksekutif masih menerapkan mental model lama yaitu bahwa mereka telah bekerja keras dalam waktu lama untuk memperoleh kekuasaan sehingga mereka cenderung tidak mau melepaskan kekuasaan tersebut, ditambah rasa kekawatiran bahwa bawahan belum cukup mampu untuk membuat keputusan sendiri. Dengan melihat beberapa hambatan penerapan konsep pemberdayaan ini, maka pendidikan dan pelatihan dapat dijadikan sarana utama dalam pembudayaan pemberdayaan. Pemberian pendidikan dan pelatihan tidak hanya mengutamakan pada substansi pekerjaan yang akan didelegasikan saja tetapi meliputi juga alasan serta proses perkembangan yang melatar belakangi pekerjaan tersebut, masalah-masalah disekitar pekerjaan dan bagaimana menanggulangnya, bagaimana pendekatan yang perlu dilakukan dalam menghadapi situasi baru secara logika dan efektif, serta yang terpenting adalah tidak takut membuat kesalahan dalam keputusannya. Yang perlu digarisbawahi disini adalah bahwa pemberdayaan merupakan upaya simultan memberikan kewenangan dan kemampuan profesional untuk membuat keputusan secara mandiri. Hal ini bukan merupakan kehilangan bagi manajemen, tetapi justru meringankan tugas dan pengendalian.

Dalam rangka penerapan model-model pemberdayaan tersebut, ada hal penting yang harus diperhatikan yaitu aspek motivasi pimpinan dan aspek budaya organisasi.

#### a. **Motivasi Pimpinan**

Pertanyaan-pertanyaan umum dari seorang manajer yang mempunyai keinginan untuk meningkatkan kinerja pegawai biasanya meliputi:

- Apa yang bisa menyebabkan pegawai bekerja lebih keras dan semangat?
- Apa dan bagaimana kinerja pegawai bisa ditingkatkan?
- Bagaimana tingkat kehadiran bisa dinaikkan dan *turn over* pegawai bisa diturunkan?
- Bonus kinerja bagaimana yang paling efektif untuk diterapkan?
- Pengaturan kerja yang seperti apa yang bisa menghasilkan kinerja terbaik?

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini, atau pertanyaan lain sejenis, sering mengganggu para manajer terutama bila kondisi organisasi sedang menurun, karena kunci keberhasilan suatu organisasi adalah terletak pada kinerja para pegawainya.

Titik temu diharapkan terjadi antara apa yang diinginkan pegawai dari organisasi, misalnya rasa aman dan perlakuan adil, dengan apa yang diinginkan organisasi, yaitu tingkat kinerja tinggi dari para pegawainya. Teori motivasi berusaha untuk mempertemukan kedua hal ini. Motivasi bisa diartikan sebagai proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada pegawai sehingga mereka mau bekerja dengan rela tanpa paksaan. Motivasi juga merupakan suatu keahlian dalam

mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai keinginan. individu maupun tujuan organisasi. Setiap manusia ingin diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya terkait dengan ratio dan emosi.

Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hirarki dari Abraham H Maslow. Hirarki ini berdasarkan anggapan bahwa pada saat orang dipuaskan pada satu tingkat kebutuhan tertentu maka mereka akan bergeser ke tingkat kebutuhan lain yang lebih tinggi. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan sebagai berikut:

#### 1) **Kebutuhan fisik.**

Kebutuhan fisik dasar yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, papan, pakaian.

#### 2) **Kebutuhan rasa aman.**

Ketika kebutuhan fisik sudah terpenuhi, orang akan bergeser kepada kebutuhan akan keselamatan yang meliputi perasaan aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan. Dalam pemenuhan tahap ini, seseorang mungkin akan mulai mengambil jaminan melalui polis asuransi. Sehingga tercipta rasa aman akan masa depannya.

#### 3) **Kebutuhan sosial**

Kebutuhan tahap berikutnya adalah pemenuhan kebutuhan sosial yaitu hubungan antar manusia. Hubungan ini dilandasi rasa kasih sayang dan cinta kasih baik melalui hubungan antar pribadi maupun keinginan untuk menjadi bagian dari berbagai kelompok sosial.

#### 4) **Kebutuhan penghargaan**

Disini seseorang sudah menginginkan adanya rasa percaya diri, harga diri dan pengakuan orang lain bahwa apa yang dilakukannya mempunyai manfaat bagi orang lain atau organisasi.

#### 5) **Kebutuhan aktualisasi diri**

Kebutuhan paling atas dari hirarki Maslow yang berkaitan dengan keinginan untuk pemenuhan diri. Hanya sedikit orang yang bisa mencapainya.

Dalam kenyataan sekarang ini hirarki Maslow nampaknya lebih fleksibel dalam arti untuk mencapai tahap yang lebih tinggi bisa diinginkan pada saat yang bersamaan dengan pemenuhan tahap yang lebih rendah.

Teori Maslow ini dirumuskan kembali oleh Aldefer ke dalam tiga kelompok besar yaitu keberadaan, keterkaitan, dan pertumbuhan (*existence, relatedness, and growth-ERG*).

- Kebutuhan akan keberadaan adalah semua kebutuhan yang berkaitan dengan keberadaan manusia, yang dikaitkan dan berhubungan dengan kebutuhan fisik dan rasa aman dari Maslow;
- Kebutuhan keterkaitan berkaitan dengan hubungan kemitraan atau kebutuhan sosial;
- Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan yang berhubungan dengan perkembangan potensi perorangan dan kebutuhan penghargaan serta aktualisasi diri.

Menurut teori ini ketiga kebutuhan dimaksud tidak bersifat hirarkhi, apabila satu kebutuhan tidak dapat terpenuhi maka sebagai imbangannya orang akan memuaskan pada kebutuhan

lainnya. Motivasi diberikan bukan tanpa tujuan, pada umumnya pemberian motivasi dikaitkan dengan tujuan tertentu yang ingin dicapai dan disesuaikan dengan jenis motivasi yang akan diberikan.

Ada beberapa tujuan pemberian motivasi, seperti:

- Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi;
- Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
- Meningkatkan disiplin kerja;
- Meningkatkan prestasi kerja;
- Mempertinggi moral kerja karyawan;
- Meningkatkan rasa tanggungjawab;
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
- Menumbuhkan loyalitas pegawai.

Sedangkan jenis-jenis motivasi yang bisa diberikan kepada pegawai, misalnya: gaji/upah yang baik, pekerjaan yang aman, rekan kerja kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, kesempatan untuk maju, kondisi kerja yang nyaman, pemimpin yang adil dan bijaksana, dsb (Irawan:1994). Khusus untuk manajer, Myers (1970) berpendapat bahwa ada tiga hal yang bisa mempengaruhi motivasi seorang manajer yaitu:

- 1) Kompetensi interpersonal;
- 2) Kesempatan untuk bisa bekerja secara baik;
- 3) Keberadaan sistim manajemen tepat guna.

Motivasi mempunyai hubungan erat dengan kepemimpinan. Hubungan ini terletak pada kemampuan pemimpin untuk

memotivasi bawahannya, di mana pimpinan dapat menjadi motivator yang baik atau sebaliknya. Pimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi disamping faktor-faktor lain seperti telah disebutkan di atas.

Sejalan dengan hal tersebut, Terry membagi kepemimpinan dalam enam tipe yaitu:

- a) **Tipe pribadi** (berdasar kontak pribadi secara langsung dengan bawahan) Tipe ini sangat efektif pada organisasi yang masih sederhana/simpel;
- b) **Tipe Non-pribadi** (pemimpin tidak melakukan kontak langsung dengan bawahan). Jika organisasi semakin besar dan kompleks, komunikasi pimpinan dan bawahan dilakukan melalui sarana yang ada seperti rencana strategis, instruksi, sumpah dan janji;
- c) **Tipe otoriter**. Pemimpin dapat melakukan apa-pun juga tanpa harus berkonsultasi dengan bawahan. Dalam keadaan darurat mungkin tipe ini bisa bermanfaat, tetapi apabila dilakukan secara terus menerus, tidak akan bisa menjadi motivator bagi bawahan;
- d) **Tipe demokratis** (titik berat pada partisipasi kelompok). Pemimpin tipe ini sangat menganjurkan inisiatif atau partisipasi kelompok dalam pengambilan keputusan. Konsekwensinya akan terasa apabila kelompok yang dipimpin tidak siap dan tidak cakap;
- e) **Tipe paternalis**. Pemimpin dalam kelompok ini bersifat kebabakan atau *overprotektif*. Meskipun tujuannya baik seringkali berakibat buruk karena dapat menyumbat kreatifitas dan kepercayaan diri bawahan;
- f) **Tipe indigeneous** (timbul pada masyarakat yang bersifat informil atau paguyuban). Interaksi antar anggota ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pimpinan.

**b. Budaya Organisasi**

Budaya adalah pemikiran dari beberapa hal yang dianut dan dijalankan bersama dalam suatu kelompok. Schein (1992) mendefinisikan budaya sebagai asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota sebuah kelompok atau organisasi. Budaya relatif stabil karena perubahannya sangat lamban. Budaya akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku pegawai, akan menuntun pegawai ke arah yang penting bagi organisasi.

Sedangkan budaya organisasi menurut Alder, N.J dan Oosterwal, G (1999) adalah pola tingkah laku, keyakinan, asumsi, dan harapan bersama yang membentuk tabiat/kelakuan dalam organisasi dan hal ini merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Pendapat lain adalah dari Stephen P Robbins (1996) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistim makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistim makna bersama ini bila dinikmati dengan lebih seksama akan merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Budaya organisasi tidak begitu saja muncul dari kehampaan tetapi merupakan sebuah proses panjang yang berawal dari pendiri organisasi. Pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya organisasi. Mereka mengembangkan dan mensosialisasikannya kepada anggota-anggota sehingga para anggota merasa inilah sistem yang harus mereka anut dan jalankan selama mereka menjadi anggota. Lebih lanjut, terbentuknya budaya menurut Robbins (1996) adalah sebagai berikut:

- Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya.
- Selanjutnya budaya itu akan mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai.
- Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak.
- Bagaimana bisa disosialisasikan akan tergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi.

Sejalan dengan Robbins, Kotter dan Heskett menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dikeluarkan oleh pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategis bisnis, filosofi atau kesemuanya, seperti digambarkan di bawah ini.



Kata-kata kunci budaya organisasi berdasarkan pengertian-pengertian di atas adalah *basic, assumption, belief, shared*, dan *learn*. Kata-kata kunci ini menunjukkan aspek kualitatif (*basics*), aspek komponen (*assumptions* dan *beliefs*), aspek kuantitatif (*shared*), dan aspek cara terbentuknya budaya organisasi.

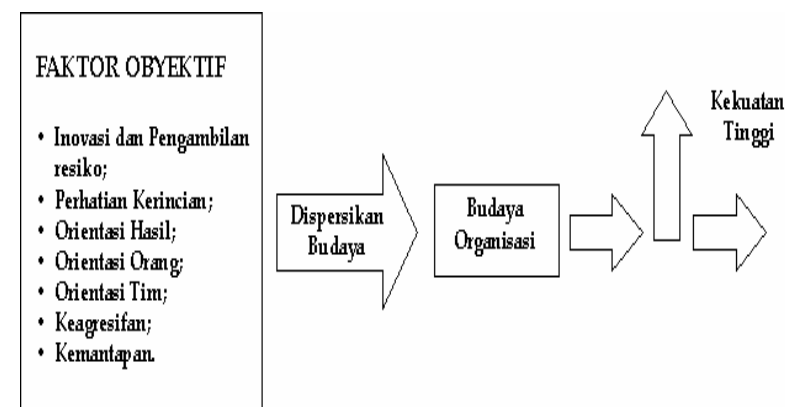
Budaya yang kuat akan sukar diubah meskipun oleh manajer, namun bila budaya tidak cocok dengan organisasi, maka budaya tersebut dapat dirubah.

Namun adakalanya muncul konflik internal pada saat transisi perubahannya.

Fungsi budaya organisasi sendiri menurut Stephen P Robbins (1996) adalah:

- 1) Berperan menetapkan batasan, menetapkan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan lainnya;
- 2) Membawa rasa identitas bagi para anggota;
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan individu;
- 4) Budaya memantapkan sistim sosial;
- 5) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai;
- 6) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Kemudian bagaimana budaya itu berdampak pada kinerja dan kepuasan dapat dilihat dalam gambar berikut ini. (Robbins: 1996).



## B. Strategi Pemberdayaan SDM

### 1. *Inward Looking*

Dalam usaha penerapan konsep pemberdayaan, hal pertama yang harus dilakukan pihak manajemen adalah melihat kedalam diri organisasi itu sendiri. Sudahkah faktor-faktor yang diuraikan di atas terpenuhi atau harus dilakukan upaya-upaya pendahuluan sehingga penerapan konsep bisa lebih lancar. Konsep pemberdayaan ini sangat terkait atau merupakan aplikasi dari konsep manajemen stratejik.

Dalam istilah manajemen stratejik *inward looking* bisa diartikan sebagai cara pandang ke dalam organisasi, yaitu melihat sejauhmana kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan pegawai dimulai. Kekuatan dan kelemahan internal adalah kegiatan yang bisa dimonitor dalam organisasi yang memperlihatkan kinerja baik atau buruk. Proses mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan kegiatan esensial dari manajemen stratejik.

Kekuatan dan kelemahan internal ini bisa meliputi:

- aspek manajemen;
- aspek SDM;
- aspek pemasaran;
- aspek keuangan/akunting;
- aspek produksi;
- aspek penelitian dan pengembangan;
- aspek sistim informasi.

Dengan melihat kekuatan dan kelemahan organisasi akan mudah bagi pihak manajemen untuk menentukan apakah sudah tepat waktunya untuk penerapan konsep pemberdayaan. Apakah SDM yang ada sudah mampu sehingga kekawatiran pihak eksekutif terhadap ketidakmampuan SDM bisa dikurangi. Evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi ini harus dilakukan secara berkala sehingga setiap terjadi perubahan akan segera diketahui.

Dengan teridentifikasinya kekuatan dan kelemahan organisasi tidak berarti organisasi boleh merasa senang dan bangga dengan kekuatan yang dimiliki atau merasa harus memperbaiki segala kelemahannya. Tidak semua kelemahan penting dan tidak pula semua kekuatan mempunyai bobot yang sama dalam menentukan hasil atau mencapai tujuan. Yang paling penting adalah menjawab pertanyaan apakah suatu organisasi harus membatasi diri pada kesempatan-kesempatan ketika organisasi itu sedang mempunyai kekuatan, atau harus mempertimbangkan kesempatan menarik yang memungkinkannya membangun kekuatan tertentu. Kadang-kadang kegagalan suatu organisasi tidak ditentukan karena kekurangan kekuatan yang di perlukan tetapi lebih karena kurangnya kerjasama tim antar anggota organisasi. Jadi cara pandang kedalam sangat diperlukan untuk membangun lebih banyak kelompok kerjasama sebelum menggunakan cara pandang keluar.

Beberapa strategi yang bisa diterapkan dalam *inward looking* ini adalah:

#### a. **Kreativitas**

Dalam usaha memberdayakan pegawai, ada strategi yang bisa diterapkan yaitu melalui usaha mendorong kreativitas pegawai. Bagaimana pegawai dibiarkan untuk berkreasi, terutama dalam rangka mendukung tujuan organisasi. Usaha kreativitas tersebut tidak harus merupakan hal-hal yang besar, cukup satu kegiatan kecil tetapi jika dilihat secara keseluruhan merupakan bagian dari usaha pencapaian tujuan organisasi maka hal tersebut sudah harus dihargai. Dalam usaha mendorong kreativitas ini, peran pimpinan sangat diperlukan. Pimpinanlah yang bisa mendorong pegawai untuk menunjukkan kreativitasnya dan menghargai hasil usahanya.

Contoh kecil adalah bagaimana seorang pegawai menerima tamu penting, pembawa modal, pada saat pimpinan tidak ada, kemudian sambil menunggu pimpinan datang pegawai tersebut berani memutuskan untuk mengajak makan siang si tamu. Kegiatan ini seolah kegiatan yang kecil namun jika si tamu merasa puas dan senang maka hasilnya akan luar biasa.

#### b. **Inovasi**

Sejalan dengan kreativitas, maka inovasi juga merupakan salah satu strategi untuk memberdayakan pegawai. Ide-ide asli dari pegawai yang bisa mendorong kemajuan organisasi harus dihargai sebagai sesuatu yang luar biasa, sehingga pegawai merasa termotivasi dan akan merangsang untuk selalu mencoba menemukan hal-hal baru. Jangan malah inovasi pegawai dianggap sebagai inovasi pimpinan.

Inovasi yang selalu didorong untuk dilakukan oleh pegawai merupakan kesempatan emas untuk menemukan strategi atau kebijakan baru yang seringkali terlupakan oleh jajaran manajemen.

Sebagai contoh : setelah jam kerja dianalisa dengan matang, muncul saran untuk menerapkan *flexi-time* yaitu jam kerja fleksibel bagi pegawai. Dan ternyata setelah dicoba, hasilnya cenderung meningkatkan produktivitas organisasi.

Tumbuhnya kreativitas dan inovasi selain merupakan keberhasilan peran pimpinan juga memerlukan suasana kerja yang kondusif. Susana kerja ini tidak hanya meliputi adanya ruangan yang terang, bersih, nyaman, tetapi juga meliputi kondisi kerja dan hubungan antar unit atau antar pegawai.

#### c. Sinergi antar unit atau individu

Seperti disebutkan di atas untuk mendorong tumbuhnya kreativitas dan inovasi, diperlukan juga pegawai atau unit kerja. Hubungan antar pegawai yang harmonis, kompak, saling mengisi, adanya kebersamaan, akan mendorong pegawai untuk berprestasi. Pegawai akan merasa nyaman, tenang, dan tentram dalam menjalankan aktivitasnya sehingga dipastikan hasil kerja mereka juga akan meningkat dan pemberdayaan pegawai akan berjalan sesuai dengan harapan.

Demikian juga, adanya hubungan harmonis antar unit kerja akan mendorong atau memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik. Unit kerja yang terkotak-kotak akan mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai, mereka akan merasa iri terhadap keberhasilan unit lain, yang akhirnya akan merusak ritme kerja pegawai. Sebagai satu organisasi sebaiknya selalu diusahakan kesatuan dan persatuan organisasi, sehingga rasa memiliki akan muncul disetiap diri pegawai.

#### d. Pemberian tanggungjawab

Dengan telah dilaksanakannya langkah-langkah strategi tersebut, maka pemberian tanggungjawab dan tanggung gugat akan menambah kemampuan dan kompetensi pegawai.

Dengan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk berkreasi dan berinovasi, maka sebagai bukti kemampuan pegawai, kepada mereka dapat pula diberikan tanggungjawab lebih. Namun demikian pemberian tanggungjawab ini harus pula disertai pula dengan pertanggung gugatan.

Pemberian tanggungjawab dan tanggung gugat bisa dilakukan dengan memberikan peran lebih atau wewenang kepada pegawai, namun wewenang ini diberikan disertai dengan tanggungjawab dan tanggung gugat sehingga pelaksanaan wewenang bisa lebih bersungguh-sungguh dan akuntabel. Dengan semakin meningkatnya kompetensi pegawai maka wewenang dan tanggungjawab yang diberikan juga akan semakin besar. Hal ini bisa diberikan tidak hanya kepada pemimpin tetapi kepada setiap pegawai, dimulai dengan pemberian tanggungjawab yang ringan.

#### 2. *Outward Looking*

Kebalikan dengan *inward looking*, maka dalam *outward looking* yang dilihat organisasi bukan pada kekuatan dan kelemahan organisasi tetapi pada peluang dan ancaman eksternal diluar organisasi. Yang termasuk dalam definisi ini adalah:

- Ekonomi;
- Sosial;
- Budaya;
- Demografi;
- Lingkungan;
- Politik;
- Hukum;



- Pemerintah;
- Teknologi;
- Kecenderungan berkompetisi.

Yang kesemuanya ini secara signifikan akan membawa hasil baik atau bahkan menghancurkan organisasi di masa depan.

Contoh kongkrit dari peluang dan ancaman eksternal adalah adanya revolusi teknologi, bioteknologi, pergeseran populasi, perubahan nilai kerja, dan lainnya. Hal-hal ini dipandang tidak sama oleh organisasi. Ada yang memandangnya sebagai peluang dan ada pula yang memandangnya sebagai ancaman. Dengan perbedaan cara pandang ini maka akan mempengaruhi pula langkah-langkah pengambilan tindakan untuk mengantisipasinya. Organisasi yang memandangnya sebagai ancaman akan merasa takut dan khawatir, sedang bagi organisasi yang memandangnya sebagai peluang akan merasa tertantang dan akan segera merumuskan strategi untuk menghadapinya.

Terkait dengan pemberdayaan SDM organisasi, maka dengan teridentifikasinya peluang dan ancaman ini akan mendorong pimpinan organisasi untuk segera mengambil langkah-langkah kebijakan terkait dengan pengembangan dan pemberdayaannya.

Beberapa strategi yang bisa diterapkan dalam *outward looking* adalah:

#### a. **Benchmarking**

**Benchmarking** bisa diartikan sebagai suatu kegiatan membandingkan organisasi atau kinerja organisasi dengan organisasi lain yang sejenis yang dianggap lebih bagus. Perbandingan ini dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga bisa menyamai atau bahkan melebihi kinerja organisasi yang dibuat pembanding.

Sebagai contoh: perusahaan penerbangan Merpati menjadikan perusahaan penerbangan Garuda sebagai *benchmark*. Ini berarti perusahaan penerbangan Merpati menggunakan kinerja perusahaan penerbangan Garuda sebagai contoh atau bahkan acuan untuk meningkatkan kinerjanya sendiri. Diharapkan dengan adanya pembanding seperti ini, motivasi organisasi yang akan dilandasi oleh motivasi pegawai akan meningkat pula. Mereka akan menganggap Garuda sebagai pesaing atau target yang harus dicapai. Apabila ternyata target ini telah tercapai, bisa saja Merpati menggunakan perusahaan penerbangan lain yang lebih bagus daripada Garuda untuk dijadikan *benchmark* yang baru.

#### b. **Diperbantukan/magang**

Strategi lain yang bisa dipakai untuk pemberdayaan adalah dengan cara memperbantukan pegawai pada instansi lain. Perbantuan ini dapat terjadi karena permintaan instansi baru maupun karena permintaan pegawai yang bersangkutan. Perbantuan bisa dianggap sebagai tempat berlatih bagi pegawai terhadap tugas-tugas baru sehingga apabila mereka kembali ketempat kerja yang lama mereka sudah bertambah pengalaman.

Magang dapat pula dilakukan atas kerjasama dua organisasi atau lebih dengan tujuan memberi pengalaman lain atau menambah kompetensi kepada pegawai. Dalam hal ini kepada pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan latihan kerja di organisasi lain dengan tujuan memberi kesempatan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan yang nantinya bisa digunakan setelah yang bersangkutan kembali ke organisasi semula. Strategi seperti ini banyak dilaksanakan di organisasi atau perusahaan-perusahaan Jepang.

### c. Kemitraan

Kemitraan merupakan strategi pemberdayaan yang menerapkan prinsip *win-win solution*. Kemitraan dijalankan dengan cara melakukan aktivitas secara bersama-sama dengan tanggungjawab dibagi sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan. Kemitraan bisa dijalankan antara dua organisasi yang sama besar, atau antara organisasi yang berbeda skalanya dengan maksud untuk membantu organisasi yang lebih kecil. Kemitraan yang dilaksanakan dengan tujuan pemberdayaan hampir sama dengan magang, namun demikian, kerjasama dalam kemitraan lebih bersifat partner dalam arti mereka mempunyai kapabilitas dan kompetensi yang sama sehingga pekerjaan yang dilaksanakan lebih mudah dan lebih baik hasilnya. Wewenang dan tanggungjawab dibagi sesuai dengan kompetensi dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan.

## C. Latihan

1. Bagaimana model dan strategi pemberdayaan SDM yang efektif?
2. Strategi pemberdayaan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara. Sebutkan dan jelaskan manakah yang paling efektif menurut Saudara, dan bagaimana perbedaannya!

## D. Rangkuman

Model pemberdayaan SDM terdiri dari model pemberdayaan peran, model kelompok kerja serta model pemberian kewenangan.

Strategi pemberdayaan SDM dapat dilakukan dengan *inward looking* dan *outward looking*. *Inward looking* dapat diartikan sebagai cara pandang ke dalam organisasi yaitu melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan pegawai dimulai. Kebalikan dari *inward looking*, maka dalam *outward looking* yang dilihat bukan pada kekuatan dan kelemahan organisasi, tetapi pada peluang dan ancaman eksternal di luar organisasi.

## BAB V

# IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

*Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menjelaskan Implementasi pemberdayaan Sumber Daya Manusia*

### A. Peran Pemimpin

Pemimpin (*leader*), pimpinan, manajer adalah istilah-istilah yang sering digunakan berganti-ganti sesuai dengan kebutuhannya dengan asumsi semuanya mempunyai pengertian yang sama. Bahkan dalam lingkungan publik sering digunakan kata pejabat yang diartikan sama dengan pemimpin.

Kata lain yang mempunyai pengertian lebih luas adalah kepemimpinan, yang selama berabad-abad telah menjadi issue penting tidak hanya dalam *sector private* (bisnis) tetapi juga dalam *sector public* (pemerintahan). Beberapa pertanyaan menyangkut konsep, nilai, maupun praktek kepemimpinan memunculkan perbedaan pendapat, pandangan, dan jawaban.

Secara singkat dapat diartikan bahwa Pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan/menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Sedangkan kata pimpinan mencerminkan kedudukan seseorang atau

sekelompok orang pada hirarki tertentu dalam suatu organisasi yang mempunyai bawahan dan yang karena kedudukannya mempunyai wewenang (*authority*) dan tanggungjawab (*responsibility*). Dalam konteks organisasi pimpinan disebut juga manajer yaitu seseorang yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi.

Dengan wewenang dan tanggungjawab inilah seorang/sekelompok pimpinan atau manajer mempunyai peran penting dalam pemberdayaan SDM nya. Bagaimana peran pimpinan ini dapat dioperasionalkan dalam organisasi?

Kauzes dan Posner (1987), dalam studinya, menyimpulkan adanya lima (5) praktek dasar yang dapat menjadikan pemimpin mampu memastikan hal-hal luar biasa (*to get extraordinary things done*), yaitu:

1. menantang proses (*challenge the process*);
  - a. selalu mencari dan memanfaatkan peluang;
  - b. mencoba dan mengambil resiko.
2. menginspirasi visi bersama (*inspiring a share vision*);
  - a. menggambarkan masa depan yang diinginkan;
  - b. memastikan semua bawahan mengetahui, mengikuti dan menyelaraskan dengan visi.
3. memungkinkan orang lain bertindak/ berbuat (*enabling other to act*);
  - a. membina kolaborasi;
  - b. memperkuat bawahan.
4. menjadi model (*modeling the ways*);
  - a. memimpin melalui contoh;
  - b. menghargai dan merancang hal-hal kecil yang membawa perubahan.
5. mendorong hati/jiwa (*encouraging the heart*);

- a. mengenali kontribusi individual;
- b. menghargai dan merayakan keberhasilan.

Nanus dalam bukunya *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent Worlds* (1992) menemukannya empat peran bagi kepemimpinan efektif yaitu *direction setter, change agent, spoke person, dan coach*. Dalam pandangannya pemimpin tidak saja harus menyusun visi, tetapi juga harus mengkomunikasikannya sehingga menjadi *shared purpose*. Pemimpin juga harus melakukan *empowering* (pemberdayaan) dan melakukan perubahan-perubahan. Nanus menyusun formula untuk *visionary leadership* sebagai berikut:

**Vision + Communication = Shared Purposes**

**Shared Purpose + Empowered People + Appropriate  
Organizations Change + Strategic Thinking =  
Successful Visionary Leadership**

## B. Pemberian Kewenangan Yang Jelas

Sebagaimana kita ketahui bahwa setiap organisasi, baik organisasi yang bergerak dibidang pemerintahan (*Government*), Perusahaan/ Usaha (*Business*) maupun organisasi yang bergerak dibidang sosial/masyarakat (*Social*) pasti mempunyai tujuan, seperti: Organisasi pemerintah bertujuan untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945. Organisasi Perusahaan (industri mobil) bertujuan untuk mendapatkan laba (*Profit*) yang banyak melalui hasil penjualan yang diproduksi yaitu Mobil. Organisasi Sosial/ Kemasyarakatan (paguyuban rukun tetangga) bertujuan untuk mewujudkan Rukun Sesama Warga melalui saling menghargai, tolong-menolong dan solidaritas.

Dalam hubungan itu, maka untuk tercapainya tujuan organisasi, yang pertama-tama harus ditentukan adalah tugas-tugas organisasi secara keseluruhan atau dapat dikatakan menetapkan Misi Organisasi dan atau menetapkan Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi. Setelah ditetapkan tugas-tugas tersebut, maka perlu adanya pengaturan beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dan menyenangkan dapat dilaksanakan oleh satu orang atau sekelompok orang.

Hal ini dalam suatu organisasi disebut adanya “pembagian tugas yang menggambarkan”, Siapa melakukan apa, hubungannya bagaimana, dan kepada siapa, tanggungjawabnya apa dan bertanggungjawab kepada siapa. Dengan adanya pembagian tugas, maka diberikan kewenangan bagi seseorang dan atau sekelompok orang untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Seiring dengan pemberian kewenangan dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dimaksud, juga disertai dengan tanggungjawab yang jelas.

Dalam rangka terselenggaranya pemerintahan yang baik (*Good Governance*), di mana Institusi *Governance* meliputi tiga domain yaitu: *State* (Negara atau Pemerintahan), *Private Sector* (Sektor Swasta atau Dunia Usaha), dan *Society* (Masyarakat) diharapkan saling berinteraksi dan sinergis didalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Namun perlu digaris bawahi, dari tiga domain tersebut bahwa domain pemerintah dituntut mampu berperan sebagai Soko Guru untuk menciptakan, memfasilitasi dan menjadikan berbagai sarana dan prasarana guna efektifitas interaksi dan berlangsungnya fungsi masing-masing. Apabila kita lihat dari sisi pemerintah, maka setiap pelaksanaan tugas dan fungsinya atau kewenangan yang diberikan kepada pemerintah (orang perorang dan atau kelompok) harus dapat dilaksanakan dengan pertanggungjawaban yang baik atau secara Akuntabilitas. Adapun yang dimaksud Akuntabilitas dalam hal ini adalah sebagai perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan

keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Dengan demikian setiap orang dan atau kelompok diwajibkan memberikan pertanggungjawab terhadap hasil pelaksanaan tugas dan fungsi (kinerja) yang bersangkutan/kelompok tersebut.

Sejalan dengan pertanggungjawab/akuntabilitas di maksud seseorang dan atau kelompok orang tertentu harus jelas, karena dengan kewenangan yang jelas akan dijadikan sebagai dasar dan, tolok ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan atau tingkat kegagalan dalam rangka melaksanakan misi organisasi tersebut.

Dalam hal pemberian wewenang kepada seseorang dan atau kelompok orang tertentu yang dihasilkan dengan akuntabilitas kinerjanya, memerlukan berbagai persyaratan.

Adapun persyaratan tersebut antara lain:

1. Dapat dipercayai;
2. Memiliki kemampuan;
3. Mempunyai reputasi yang baik;
4. Kondisi fisik sangat mendukung;
5. Memiliki motivasi untuk berprestasi;
6. Moral yang sangat mendukung.

Melalui persyaratan sebagaimana tersebut di atas, terhadap seseorang dan atau kelompok orang tertentu dapat diberikan kewenangan sepenuhnya artinya hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu (sesuai dengan tugas dan fungsinya) dengan kewajiban menyampaikan akuntabilitas kinerja sebagaimana diharapkan, contoh : seseorang ditetapkan untuk menduduki jabatan dalam suatu organisasi dengan “kewenangan” misalnya “meningkatkan pendapatan daerah”.

Dalam kewenangan ini, pejabat tersebut dianggap memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu didalam melaksanakan kewenangan ini, pejabat tersebut, yang bersangkutan harus merasa dirinya independent untuk melaksanakannya dan tidak diharapkan sering dan atau ada intervensi dari pimpinan, apabila pejabat yang bersangkutan merasa tidak memerlukannya. Dengan demikian bahwa pejabat dimaksud ada kebebasan untuk mengoperasionalkan kewenangannya guna meningkatkan kinerja tanpa menunggu, meminta petunjuk, arahan dari atasannya (pimpinan). Bahkan pejabat tersebut dituntut untuk mengembangkan kreativitas dalam rangka meningkatkan kinerja sesuai dengan misi organisasi (meningkatkan pendapatan daerah).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dengan pemberian kewenangan yang jelas terhadap seseorang dengan kewajiban menyampaikan pertanggungjawaban atau akuntabilitas kinerjanya, adalah merupakan pemberdayaan Sumber Daya Manusia karena pemberdayaan disini lebih dari sekedar delegasi wewenang artinya seseorang tersebut diberi otoritas untuk memanfaatkan kreativitas dan kemampuan yang ada bagi dirinya.

Bahkan harus diberi kepada yang bersangkutan “Sifat agresif yang dapat diartikan sebagai sifat yang mengandung dorongan kuat untuk maju dan niat yang keras untuk memperoleh apa yang diinginkannya. Juga diberikan sebagai motivasi bahwa seandainya yang bersangkutan mengalami kesalahan, maka kesalahan tersebut dianggap sebagai kesempatan untuk belajar sehingga pada masa yang akan datang pelaksanaan kewenangan tersebut semakin efektif dan semakin mampu dan berani memanfaatkan potensinya secara maksimal. Dalam kaitan ini bahwa akhir-akhir ini sering kita dengar dengan munculnya organisasi belajar (*Learning Organization*) dihubungkan dengan kebutuhan untuk memberikan pembaharuan internal organisasi dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif.

Sebuah organisasi belajar didefinisikan sebagai organisasi yang mewadahi kegiatan belajar, keseluruhan anggotanya dan terus menerus mentransformasikan dirinya (*pedlar*). Dikatakan bahwa organisasi belajar mempunyai kemampuan untuk belajar sendiri dan menciptakan ruang dan mekanisme formal bagi orang untuk berpikir, bertanya, merefleksikan dan belajar, disamping mendorong mereka untuk menentang *Status Quo* dan menyarankan perbaikan-perbaikan (*handy*).

John Keats mengatakan jangan berkecil hati bila mengalami kegagalan. Suatu kegagalan bisa saja merupakan pengalaman yang positif. Ditinjau dari suatu segi, kegagalan merupakan pembuka jalan menuju keberhasilan. Dengan mengalami kegagalan, mata kita terbuka sehingga kita bisa mengetahui rute yang benar atau jalan yang harus ditempuh. Selain itu kita juga menjadi lebih waspada dan hati-hati agar kegagalan serupa takkan terulang lagi.

### C. Pengembangan Kompetensi

Dalam uraian dimuka telah dikatakan bahwa seseorang pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan yang tidak memiliki kompetensi (*competency*) sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan, maka penempatan tersebut akan menjadi beban terhadap organisasi. Pada hal penempatan seseorang (SDM) seharusnya menjadi alat (*tool*) untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efisien dan efektif, karena dengan Sumber Daya Manusia yang memiliki “Daya” akan dapat memberdayakan berbagai *resources* untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Kita sadari bersama, tidak ada suatu organisasi bergerak dalam suasana *vacum*, akan tetapi organisasi senantiasa bergerak dalam suasana dinamis. Hal ini sejalan dengan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan kebutuhan organisasi dan masyarakat serta pengaruh globalisasi. Dengan

demikian tidak dapat dipungkiri bahwa apabila seseorang (SDM) tersebut dituntut mengemban tugas dan fungsi atau misinya dengan berdayaguna dan berhasilguna, maka pengembangan kompetensi (*competency*) berupa pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) merupakan *conditio sine qua non*. Seperti diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan seharusnya merupakan proses yang berkesinambungan (*never ending process*) dengan fokus perhatian pada pengembangan diri (kompetensi yang bersangkutan) Hal ini dipicu oleh anggapan bahwa para pegawai (SDM) tidak dapat, dalam dunia yang berubah dengan cepat, hanya mengandalkan pengetahuan dan ketrampilan yang mereka miliki pada kualifikasi awal mereka.

Dalam rangka pengembangan kompetensi yang tepat sasaran, artinya : tepat orang, tepat kompetensi, tepat jumlah dan tepat program pengembangannya adalah harus didasarkan pada perencanaan pengembangan pegawai yang efektif melalui hasil analisis jabatan atau pekerjaan dan juga hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan hasil analisis tersebut melahirkan informasi kebutuhan kompetensi dan informasi inilah dijadikan sebagai dasar untuk menentukan Siapa yang akan dikembangkan dan program pengembangan (Diklat) jenis apa yang tepat memenuhi kesenjangan dan atau meningkatkan kompetensi SDM termaksud sehingga benar-benar memberi manfaat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi atau misi organisasi serta berpengaruh secara positif dan konstruktif terhadap peningkatan kinerja baik secara orang per orang maupun secara organisasional. Oleh karena itu pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia yang tidak didasarkan hasil analisis jabatan dan analisis kebutuhan Diklat yang baik, jelas merupakan pemborosan, *in efisien* dan *in efektif* dalam suatu organisasi.

Apabila diperhatikan dalam organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah belum melaksanakan pengembangan kompetensi dengan didasarkan hasil analisis jabatan dan atau analisis kebutuhan Diklat. Karena belum dan atau tidak berdasarkan hasil analisis dimaksud, maka pengembangan kompetensi tidak terarah, tidak efisien dan tidak efektif. Hal ini dapat dilihat bahwa setelah selesai mengikuti program pengembangan menunjukkan antara lain:

1. Pegawai (SDM) yang bersangkutan tidak digunakan sebagaimana mestinya;
2. Penampilan kinerja (*performance*), yang bersangkutan tidak menunjukkan peningkatan;
3. Program yang diikuti tidak terkait (*link*) dengan kebutuhan jabatan yang bersangkutan.

Pengembangan kompetensi SDM dalam suatu organisasi dilakukan antara lain:

1. Pembekalan (*coaching*), melalui pembekalan ini diberikan suatu materi inti yang sangat signifikan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi atau misi organisasi;
2. Pelatihan ditempat kerja (*on the job training*), ini meliputi: rotasi pekerjaan, di mana para pegawai selama jangka waktu tertentu bekerja pada serangkaian pekerjaan, dengan demikian belajar berbagai macam ketrampilan (*skill*);
3. Tugas belajar (*internship*), di mana pelatihan kerja dikombinasikan dengan pengajaran dalam kelas yang ada pautannya dengan pelatihan tersebut;
4. Magang (*apprenticeship*), di mana pegawai dilatih di bawah bimbingan teman sekerja yang sangat trampil;
5. Pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*), kegiatan pelatihan diluar tempat kerja dengan isu yang aktual;

6. Seminar dan lokakarya (*semiloka*), kegiatan ini merupakan pengembangan wawasan dan memperkaya/mempertajam konsep hal topik tertentu.

#### D. Pengembangan Kepercayaan

Para ahli dan cendekiawan sering mengetengahkan bahwa manusia organisasional merupakan Sumber Daya yang terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Mengapa dikatakan demikian, karena daya pikir, rasio dan kemampuan bertumbuh yang secara inheren melekat dalam diri setiap orang. Barangkali tidaklah berlebihan seseorang yang mempunyai daya pikir, rasio dan kemampuan yang berkualitas tinggi, maka manusia tersebut memiliki martabat dan harkat yang harus dihormati, dihargai dan dipercayai. Dalam konteks ini bahwa yang dimaksud dengan kepercayaan adalah orang yang dipercaya atau disertai sesuatu dengan harapan dan keyakinan bahwa yang disertai tersebut (dalam bentuk apapun) dapat dipercaya. Apabila kita simak arti dari kepercayaan tersebut, bahwa seseorang yang dapat dipercaya untuk melakukan tugas, fungsi atau misi apapun memerlukan berbagai faktor-faktor yang meyakinkan pemberi tugas, fungsi atau misi tersebut. Faktor-faktor kunci dalam hal seseorang dapat dipercaya antara lain adalah:

1. Kejujuran dan percaya diri;
2. Kebaikan dan kebenaran;
3. Kemampuan, artinya : pengetahuan, ketrampilan dan sikap;
4. Reputasi;
5. Prestasi;
6. Pengalaman;
7. Tanggungjawab.

Berkaitan dengan pemberdayaan SDM dalam suatu organisasi, bahwa seperti diketahui SDM merupakan unsur-unsur manajemen yang utama dan pertama, karena “Daya” yang ada bagi manusia tersebut akan dapat memberdayakan unsur-unsur lainnya (uang, metode, material, mesin dan pasar) untuk sinergis dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Mengingat kedudukan dan peranan SDM tersebut sangat strategis, maka untuk dapat disertai tugas, fungsi atau misi sesuatu dilatar belakangi dengan faktor-faktor sebagaimana dikemukakan di atas.

Dalam suatu organisasi bahwa orang-orang yang disertai tugas, fungsi dan tanggungjawab, amat penting diperhatikan adalah menentukan dan mengembangkan kepercayaan terhadap seseorang tersebut. Bagi pemberi tugas, fungsi atau kewenangan terhadap seseorang tidaklah mudah dan tidak dapat disamakan dengan kegiatan sedekah atau amal, akan tetapi dilandasi dengan berbagai pertimbangan atau faktor-faktor seperti kejujuran, kebaikan, kemampuan, reputasi, prestasi dan pengalamannya. Selanjutnya bagi penerima tugas, fungsi dan kewenangan, rasa percaya kepada diri sendiri didalam mengimplementasikan kewenangan yang diberi kan kepadanya Kita sadari dalam kehidupan organisasional bahwa kompetensi yang tinggi sangat mendukung dalam melaksanakan tugas kewajiban seseorang, bahkan merupakan suatu modal yang amat tinggi nilainya, akan tetapi kompetensi tersebut harus disertai dengan adanya kepercayaan pada diri sendiri atau adanya percaya diri. Barangkali tidak berlebihan apabila kita katakan bahwa adanya kepercayaan pada diri sendiri atau percaya diri adalah karena yang bersangkutan memiliki kompetensi yang sangat mendukung. Oleh karena itu kompetensi seseorang yang tidak mendukung, rasa percaya diri (*self confidence*) cenderung tidak tumbuh dan tidak berkembang. Hal ini mempunyai implikasi-implikasi antara lain sebagai berikut:

1. Tidak produktif dan tidak kreatif;
2. Penuh dengan keragu-raguan;
3. Tidak ada semangat kerja;
4. Lambat dalam proses pelaksanaan berbagai kegiatan-kegiatan;
5. Bukan menjadi alat bagi organisasi, akan tetapi menjadi beban (*in efisien*).

Untuk memelihara dan mengembangkan kepercayaan dalam kehidupan organisasi, disamping tingkat kompetensi yang sangat mendukung dan adanya kepercayaan atau percaya diri untuk menjalankan kewenangan-kewenangan yang diberikan, maka penting disadari bahwa hal itu tak akan maksimal manfaatnya apabila tidak diciptakan iklim dan suasana kerja yang menyenangkan atau kondusif. Artinya seseorang pimpinan yang dalam memberikan perintah, instruksi dan sejenisnya, selalu mempergunakan pendekatan yang otoriter, kurang manusiawi, kurang etis dan tidak memperhatikan harkat martabat seseorang bahkan cenderung bernada mengancam atau menghukum (*punishment*).

## E. Pemanfaatan Peluang

Dalam kehidupan organisasi, sering dikatakan “*Peluang atau kesempatan tidak datang dua kali*”. Artinya suatu peluang atau kesempatan yang ada seyogianya dapat dimanfaatkan dengan baik dan tidak berlalu dengan cuma-cuma.

Seseorang pegawai yang dapat memanfaatkan peluang guna meningkatkan kinerja sesuatu organisasi, menentukan berbagai persyaratan yang harus dimiliki, dan dikembangkan dalam organisasi tersebut.

Persyaratan dimaksud antara lain:

1. Adanya kewenangan yang jelas;
2. Iklim, kondisi dan suasana yang kondusif;
3. Percaya diri yang sangat tinggi;
4. Mendorong untuk senantiasa berprestasi;
5. Menanamkan rasa memiliki;
6. Memiliki kompetensi yang tinggi;
7. Mengembangkan Akuntabilitas Kinerja.

Dengan persyaratan-persyaratan tersebut, akan dapat memacu SDM lebih berdaya untuk berkreasi, berinovasi dan lebih-lebih memanfaatkan peluang yang ada, contoh: sebuah Perusahaan Daerah X, bergerak dibidang usaha Peternakan (Ternak kambing untuk kambing potong ). Kapasitas perusahaan tersebut menjual  $\pm 10.000$  ekor setiap bulan untuk pasar dalam negeri (Indonesia) seperti diketahui, letak geografis Indonesia sangat strategis dan sangat memungkinkan ekspansi pemasaran yaitu antara lain : Malaysia dan Mesir. Adapun kebutuhan kambing potong untuk kedua Negara tersebut katakanlah sebanyak  $\pm 60.000$  ekor perhari, berarti perbulan  $\pm 180.000$  ekor, sedangkan supplier dari berbagai negara diluar Indonesia, sebanyak  $\pm 120.000$  ekor perbulan, berarti ada kekurangan  $\pm 60.000$  ekor perbulan, dan kekurangan ini ditawarkan kepada negara Indonesia. Jumlah  $\pm 60.000$  ekor ini adalah merupakan peluang atau kesempatan yang harus dimanfaatkan oleh Indonesia. Oleh karena itu pengelola (SDM) Perusahaan ternak kambing tersebut dihadapkan kepada tantangan yakni bagaimana memanfaatkan peluang Pasar mengenai kambing yang dibutuhkan oleh negara tersebut. Peluang pasar ini mempunyai pengaruh besar terhadap pengembangan Perusahaan, antara lain peningkatan jumlah



dan mutu kambing untuk layak dipasarkan, tambahan investasi perusahaan, penyerapan tenaga kerja. Dengan peluang ini sudah barang tentu mempunyai implikasi positif terhadap pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Namun sebaliknya apabila peluang tersebut tidak dimanfaatkan, maka perusahaan kurang berkembang, keberadaan perusahaan tersebut selalu perusahaan daerah yang mempunyai fungsi antara lain mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat, tetapi kenyataannya tidak begitu dirasakan manfaatnya dalam arti tidak berperan untuk peningkatan ekonomi masyarakat.

## F. Pemberian Tanggungjawab

Salah satu prinsip organisasi adalah : “*keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab*”. Adapun yang dimaksud dengan wewenang adalah hal seseorang karena jabatannya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam kehidupan organisasional. Sedangkan yang dimaksud dengan tanggungjawab adalah melakukan kewajiban sesuatu (Sondang P. Siagian).

Kemudian Soetarto mengatakan yang dimaksud dengan wewenang adalah hak seseorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam kaitan tanggungjawab, diartikan adalah keharusan pada seseorang pejabat untuk melaksanakan secara layaknya segala sesuatu yang telah dibebankan kepadanya.

Berkaitan dengan prinsip organisasi tersebut, maka setiap kedudukan atau jabatan di dalam sebuah organisasi seharusnya mempunyai tugas-tugas yang jelas, di mana tugas-tugas tersebut secara organisasional harus dilaksanakan dan mempunyai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban. Dalam hubungan tanggungjawab, akan menggambarkan kinerja sebagai perwujudan wewenang yang

diberikan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Pedoman LAKIP). Selanjutnya Prajudi Atmosudirdjo mengatakan: *kinerja diartikan adalah prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu.*

Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab sangat penting, ketidakseimbangan diantaranya dapat menimbulkan berbagai masalah. Artinya jika seseorang memiliki wewenang yang jauh lebih besar dari tanggungjawabnya, bukanlah hal yang mustahil apabila dalam menggunakan wewenang itu ia cenderung bertindak sewenang-wenang karena merasa tak perlu mempertanggungjawabkan tindakannya itu. Sebaliknya, apabila tanggungjawab yang dipikul seseorang lebih besar dari wewenang yang dimilikinya, maka dalam pelaksanaan tugasnya tidak mustahil timbul berbagai jenis kemandegan, karena yang bersangkutan kemungkinan besar akan ragu-ragu untuk bertindak atau melaksanakan tugas tersebut. Keraguan-keraguan ini timbul karena ia tidak yakin bahwa ia memang berhak untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu.

Jadi tanggungjawab hanya dapat dipenuhi apabila pejabat yang bersangkutan mempunyai wewenang yang jelas dalam bidang tugasnya. Dengan tiada kekuasaan itu, maka tanggungjawab tidak dapat dilaksanakan dengan sepantasnya. Oleh karena itu pemberdayaan SDM dilihat dari aspek tanggungjawab sangat terkait dengan kejelasan wewenang dan mempercayai sepenuhnya tanpa ada keragu-raguan kepada yang bersangkutan dalam rangka melaksanakan wewenang tersebut.

## G. Pengembangan Budaya Organisasi dan Saling Mendukung

Tidak jarang kita dengar, bahwa sesuatu program organisasi mengalami hambatan atau tidak berjalan sebagaimana diharapkan, maka yang menjadi kambing hitam adalah karena budaya tidak sesuai. Mengapa budaya menjadi alasan. Dalam hubungan ini antara lain dikatakan:

1. Program tidak menggambarkan budaya;
2. Program tidak sejalan dengan budaya;
3. Program dapat merugikan kelestarian budaya;
4. Program merugikan kepentingan budaya.

Seandainya benar alasan-alasan tersebut di atas, maka dalam penyusunan program suatu organisasi, seyogianya memperhatikan nilai-nilai budaya yang ada bahkan budaya seharusnya dijadikan sebagai dasar pertimbangan yang sangat penting, sehingga program yang ditetapkan menggambarkan nilai-nilai budaya dan merupakan program yang saling bersinergi serta saling mendukung. Artinya para penyusun program harus memahami nilai-nilai budaya yang ada dan program yang disusunpun mencerminkan nilai-nilai budaya. Dengan demikian budaya (*Culture*) sebagai alat untuk memberdayakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi.

Prajudi Atmosudirdjo mengatakan budaya (*Culture in Action, Way Of Thinking, Way Of Life*) adalah:

1. Pikir, akal budi, misalnya: hasil budaya;
2. Adat istiadat atau sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah;
3. Sesuatu yang disebabkan oleh atau yang mengenai kebudayaan yang sudah berkembang (sudah beradab, sudah maju).

Dalam kaitan organisasi, maka budaya organisasi adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikannya. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap (Miller). Nilai-nilai dan semangat ini merupakan suatu kunci yang sangat strategis, bahkan menjadi alat motivasi masing-masing individu dan atau organisasi dalam usaha menjawab tantangan serta usaha memanfaatkan peluang guna meningkatkan kinerja organisasi.

Stephen P. Robbins dalam *Organization Theory* mengatakan : **“Strong Cultures Increase Behavioral Consistency”**.

Dengan demikian peranan atau fungsi kebudayaan, antara lain adalah:

1. Kebudayaan bertindak sebagai “Pembatas” atau “Pembeda” dari organisasi-organisasi lain;
2. Kebudayaan memberi identitas tertentu kepada warga organisasi;
3. Kebudayaan bisa membuat para warga organisasi bercita-cita luhur dan bersemangat tinggi mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri.
4. Kebudayaan memperkokoh solidaritas sosial diantara para warga organisasi, bahkan mereka ikut mengembangkan semacam adat kebiasaan yang mengalahkan adat kebiasaan dari masyarakat lingkungannya.
5. Kebudayaan bisa bertindak sebagai semacam sarana **“Social Control”** yang menertibkan perilaku para warga organisasi (Prajudi Atmosudirdjo).

Memperhatikan peran dan fungsi budaya tersebut di atas, maka budaya dalam suatu organisasi sangat penting. Oleh karena itu budaya senantiasa dipelihara dan dikembangkan karena disadari budaya merupakan alat (*tool*) dalam setiap melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi serta menjadi stimulasi (*stimulation*) untuk meningkatkan kinerja organisasi (*performance organization*).

Apabila dikaitkan dalam kehidupan organisasi pemerintahan, maka nilai-nilai budaya sebagaimana dikandung pada peran dan fungsi budaya tersebut di atas, seyogyanya dijadikan sebagai budaya organisasi dengan peran dan fungsi antara lain sebagai berikut:

1. Pengendalian diri masing-masing anggota organisasi;
2. Perikat anggota organisasi untuk membangun kepentingan organisasi dan kepentingan bersama;
3. Perikat solidaritas antara anggota organisasi untuk hidup saling menghargai, menghormati dan saling mendukung.

Dengan dikembangkannya budaya organisasi seperti itu, maka setiap SDM dalam suatu organisasi akan terkendali dan menjadi alat untuk menyemangati dan mendorong aktivitas-aktivitas para SDM tersebut dalam rangka mewujudkan cita-cita dan perjuangan organisasinya.

Disamping itu tidak kalah pentingnya dikembangkan prinsip “saling mendukung”, dalam kehidupan organisasi, oleh karena esensinya adalah terwujudnya kebersamaan dalam rangka melaksanakan tugas, fungsi dan atau misi organisasi. Tanpa kebersamaan jangan diharapkan dapat terwujudnya tujuan organisasi sebagaimana telah ditetapkan.

Kebersamaan dalam organisasi, dapat kita lihat dari 2 dimensi, yaitu kebersamaan terhadap intern organisasi dan kebersamaan terhadap ekstern organisasi atau pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*). Diantara kedua dimensi ini perlu dipelihara dan dikembangkan sehingga saling bersinergi, saling mendukung yang pada akhirnya memberi manfaat terhadap peningkatan kinerja organisasi (*performance organization*). Apabila berbicara mengenai kebersamaan, maka tidak dapat dilepaskan dari budaya organisasi yang telah ditetapkan dan menjadi komitmen masing-masing individu

atau semua pihak dalam organisasi. Namun dalam implementasinya sangat ditentukan oleh mutu SDM dalam organisasi tersebut.

Dalam rangka mengembangkan “saling mendukung” guna mewujudkan “Kebersamaan”, maka pada hakekatnya adalah membangun kerjasama sedangkan kerjasama merupakan unsur yang sangat mutlak dalam suatu organisasi (*conditio sine qua non*). Dengan demikian dapat dikatakan “kerjasama”, baik yang dituangkan dalam bentuk kerja tim, hubungan kerja sebagai akibat fungsionalisasi, maupun karena sinergisme (*stakeholders*) akan sangat bermanfaat dan merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Mengembangkan saling mendukung untuk kebersamaan dalam suatu organisasi ada 3 hal yang harus diperhatikan, yaitu:

#### 1. **Komitmen (*commitment*)**

Kesepakatan yang telah ditetapkan oleh semua pihak yang berkaitan dengan misi organisasi dilaksanakan secara konsekwen dan konsisten bahkan menjadi budaya organisasi, karena apabila tidak demikian akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Dalam hubungan membangun suatu komitmen beberapa hal yang perlu diperhatikan dan atau dipersiapkan, seperti:

- a. Tersedianya informasi yang sah dalam organisasi (*valid information*);
- b. Kesepakatan untuk membuat pilihan bebas (*choice*);
- c. Saling percaya diantara sesama warga organisasi (*trust*);
- d. Keterbukaan yang konstruktif dan dinamis (*openness*);
- e. Mengembangkan rasa tanggungjawab pada organisasi (*responsibility*);
- f. Keterlibatan setiap warga untuk berkonsultasi secara optimal (*involvement*).

## 2. Kemitraan (*Alignment*)

Kebersamaan dalam kesetaraan untuk mencapai satu kesamaan derap langkah, irama dan arah perjalanan organisasi, kemitraan ini bermaksud sebagai alat untuk memberdayakan SDM guna meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hubungan mengembangkan kemitraan, beberapa hal yang perlu diperhatikan dan atau dipersiapkan, seperti:

- a. Adanya tata nilai, suasana dan kekuasaan menjadi mitra bersama (*shared values, norms and power*);
- b. Adanya suasana kesederajatan dalam berbagai aspek kerjasama (*equality*);
- c. Adanya keuntungan yang diterima oleh semua pihak yang terlibat (*mutual benefits*);
- d. Adanya jaringan kerja yang saling menunjang pertumbuhan bersama (*networking*);
- e. Adanya kerjasama yang efektif dan produktif (*collaboration*).

## 3. Pemberdayaan (*empowerment*)

Membangun budaya kebersamaan dalam kehidupan organisasi adalah suatu aiat untuk pemberdayaan. Hal ini dapat dipahami, karena esensi pemberdayaan adalah sebagai proses transformasi ataupun instruksi dari berbagai pihak yang bernuasa saling menumbuhkan, saling meningkatkan, saling memperkuat dan saling menambah daya bagi masing-masing SDM yang berintraksi sehingga menghasilkan energi yang kuat dan kondusif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam kaitan pemberdayaan SDM dalam suatu organisasi, beberapa hal yang perlu diperhatikan dan atau dipersiapkan dan bahkan dapat dijadikan sebagaimana budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Adanya dorongan untuk berani mencoba mengambil bagian dalam proses pembaharuan yang dilakukan dalam organisasinya (*encouragement*);
- b. Diberikannya tantangan. bagi para pelaksana pembaharuan untuk dapat bergerak dan termotivasi dalam proses pembaharuan (*challenger*);
- c. Diberikannya peluang untuk terlibat dan mengambil peran dalam proses pembaharuan (*opportunity*);
- d. Pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan diberikan bimbingan dalam mencoba melaksanakan suatu inovasi (*training and guidance*);
- e. Pemberian dukungan baik moril maupun pendukung lainnya, sehingga pihak yang bersangkutan dapat ikut dalam proses pembaharuan (*support*);
- f. Disediakkannya penghargaan yang tepat untuk setiap keberhasilan dalam melaksanakan atau mencoba suatu pembaharuan (*reward*).

## H. Latihan

1. Bagaimana pemahaman Saudara tentang kepemimpinan?
2. Apa yang menjadi wewenang dan tanggungjawab seorang pemimpin dan manajer?
3. Apakah yang dimaksud kompetensi yang tepat sarannya?
4. Faktor-faktor apakah yang dijadikan dasar bahwa orang dapat dipercaya?

## I. Rangkuman

Dalam suatu organisasi orang-orang yang disertai tugas, fungsi dan tanggungjawab, yang teramat penting diperhatikan adalah bagaimana menentukan dan mengembangkan kepercayaan terhadap seseorang tersebut.

Untuk memelihara dan mengembangkan kepercayaan dalam kehidupan organisasi, disamping tingkat kompetensi yang sangat mendukung dan adanya kepercayaan atau percaya diri untuk menjalankan kewenangan-kewenangan yang diberikan, maka penting disadari bahwa hal tersebut tidak akan maksimal manfaatnya apabila tidak diciptakan iklim dan suasana kerja yang kondusif.

## BAB VI PENUTUP

### A. Simpulan

Pemberdayaan SDM hanya berfokus pada daya manusianya. Namun perlu disimak bahwa dari unsur-unsur manajemen dalam suatu organisasi, dimana unsur yang paling penting adalah unsur manusianya. Hal ini bukan berarti bahwa daya dari unsur-unsur lainnya tidak perlu seperti: uang, metode, peralatan/perengkapan, mesin dan pasar, akan tetapi berdayanya, bergunanya dan bermanfaatnya unsur-unsur atau hal-hal tersebut justru sangat ditentukan oleh daya yang ada pada manusia itu sendiri, atau dengan perkataan lain bahwa karena manusialah maka unsur-unsur lain tersebut menjadi ada dayanya, gunanya, dan manfaatnya dalam manajemen.

Demikian juga apabila dari dimensi fungsi-fungsi manajemen bahwa efektifitas setiap fungsi seperti fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengawasan dan fungsi penilaian sangat ditentukan oleh daya yang melekat pada manusia itu sendiri. Seandainya daya yang melekat pada manusia itu tidak sebagaimana yang diharapkan dalam setiap aktivitas fungsi-fungsi dimaksud, maka fungsi manajemen tersebut tidak memiliki daya yang pada akhirnya tidak mencapai kinerja ssebagaimana yang diharapkan.

## B. Tindak Lanjut

Konsep pemberdayaan SDM tidaklah sekedar untuk diketahui dan dihafal saja. Hal ini baru akan bermanfaat apabila diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari dalam organisasi dimana kita bekerja atau dalam masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_. (1986). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. *Fungsi-fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Atmosoeprapto, Kisdarto. (2000). *Menuju SDM Berdaya*. Jakarta: Gramedia.
- Atmosudirdjo, Prajudi, Prof. DR, Mr. (1996). *Teori Organisasi*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Barry Cushway, Derek Lodge. (1999). *Organizational Behaviour and Design*. Jakarta: PT. Elek Media Computindo.
- Basuki, Johannes, Drs. M.Psi. (1997)., *Budaya Organisasi* (Konsep dan Terapan). Jakarta: Yayasan Pembina Manajemen.
- Cushway, Barry. (1999). *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- F.X. Soedjadi J, Prof. DR.MPA. (1999). *Majemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LAN-RI.
- James A-F. Stoner/Charles Wankel. (1986). *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Ndraha, Talizinduhuduku. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- ngene Mc Kenna & Nic Beech. (2001). *The Essence of Hukum Resource Management*. Terjemahan oleh: Totok Budi Santoso, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Randall S, Schuler, dkk. (1990). *Human Resource Management in Australia*. Second edition. West Publishing Company.

- Ruly, Achmad S, DR. (2001). *Manajemen Penggajian & Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Sarah Cook & Steve Macalay. (1997). *Perfect Empowerment Pemberdayaan yang tepat*. Jakarta: PT. Elex Media Komputeria dan Kelompok Gramedia.
- Saydam Belt, Gonzali, Drs. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Soerjono, DR, MPA, SH. (2000). *Pemberdayaan Sumber Daya*. Jakarta: LAN-RI.
- Sondang P. Siagian, Prof. DR. (1995). *Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Stephen. PRobbins (1996). *Organisational Behaviour*. 6<sup>th</sup> Edition, USA: Prentice-Hall International.
- Sutarto, (1998). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Tilaar, H.A.R. (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Werther B William, Jr, dan Davis Keith (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Me Graw Hill. USA.
- Zainun, Buchari, Prof. DR. MPA. (1993). *Majemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.