

ANALISIS PERILAKU PEMBERDAYAAN PEGAWAI: STUDI PERILAKU DI SEKRETARIAT KOTA BANDUNG

(*Employee Empowerment of Behavior Analysis : Studi of Behavior in Secretariat City of Bandung*)

Oleh: Riyadi

Peneliti Madya Bidang Administrasi Negara;

Kepala Bidang Kajian Manajemen Kebijakan dan Otomasi Administrasi

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara

Abstract

Empowerment of employees in an organization is one important strategy to encourage the implementation of tasks and organizational function properly. Therefore, every leader in organizations, including government organizations is required to implement the empowerment of employees, because in this case is essentially empowering employees is one of the competencies that must be possessed by every leader. In general, the ability of a leader in empowering employees, also is a pattern of leadership behaviors that can affect the pattern of work, spirit of work, and employee work motivation, which is far longer be able to encourage the creation of good organizational performance.

Keywords: Empowerment, Employees, Leadership, Motivation, Performance

A. PENDAHULUAN

Pemberdayaan dan perilaku dalam birokrasi telah menjadi salah satu topik yang penting sebagai sasaran fokus kajian dalam upaya memperbaiki kondisi birokrasi dewasa ini. Lemahnya sistem pengembangan pegawai termasuk dalam hal sistem karier, yang menjadi dasar dan jalur bagi kemunculannya pemimpin-pemimpin birokrasi, dipandang sebagai salah satu penyebab lemahnya pola pemberdayaan yang berdampak pada masalah perilaku birokrasi.

Selain itu, karakter atau sifat-sifat yang sering menjadi sorotan dalam lingkungan birokrasi, juga dipandang memiliki andil besar bagi terciptanya birokratisasi di Indonesia. Budaya yang masih diwarnai pengaruh-pengaruh feodalistik, arogansi birokrat, keangkuhan aparat sebagai seorang pamong, yang lebih menonjolkan dirinya sebagai pejabat dibandingkan sebagai aparat pelayan dan pengayom

masyarakat, seolah-olah telah menjadi ciri atau karakter utama aparat birokrasi di Indonesia.

Fenomena umum tersebut, secara khusus juga menjadi salah satu fenomena yang muncul di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandung. Permasalahan yang teridentifikasi memang bersifat umum seperti: Masih kentalnya budaya feodalistik yang ditunjukkan oleh para pimpinan, khususnya bila berhadapan dengan bawahan dalam suasana pekerjaan formal. Dalam pekerjaan, pimpinan cenderung bergaya memerintah, instruktif, dan kaku, sementara bawahan cenderung bersikap menurut apa adanya, tampak segan untuk berbeda pendapat, sehingga secara konseptual dapat dikatakan bersikap sebagai *followers* (pengikut) dibanding sebagai *partner* dalam pekerjaan. Sedangkan, dalam konteks pola pemberdayaan pegawai di lingkungan Sekretariat Kota Bandung, tampak permasalahan antara lain berupa pemberian kepercayaan dan

tanggung jawab serta insentif/penghargaan yang dipandang masih rendah dan kurang berkeadilan.

Suasana sebagaimana dalam permasalahan tersebut, secara khusus juga memberikan pengaruh penting terhadap pola pemberdayaan yang dilakukan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandung. Kondisi demikian memang sangat beralasan, mengingat pemberdayaan pegawai pada dasarnya adalah merupakan salah satu tugas dalam kepemimpinan. Oleh karena itu, pola pemberdayaan, baik bentuk, nilai, dan system yang dibangunnya akan sangat tergantung pula kepada kondisi kepemimpinan yang ada pada organisasi yang bersangkutan.

Dengan demikian, analisis pemberdayaan pegawai dalam sebuah organisasi dapat dirancang dengan melihat aspek-aspek seperti: Adakah kemauan untuk melakukan pemberdayaan terhadap pegawai, bagaimana proses pemberdayaan itu dilakukan, dan apa yang ingin diperoleh melalui pemberdayaan tersebut.

B. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian mengenai analisis perilaku pemberdayaan pegawai yang mengambil lokus di lingkungan Sekretariat Kota Bandung ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai pola pemberdayaan pegawai yang dilakukan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandung, untuk kemudian ditelaah dan dianalisa sehingga dapat memberikan informasi-informasi baru yang berkaitan dengan konsep-konsep pemberdayaan dalam suatu organisasi.

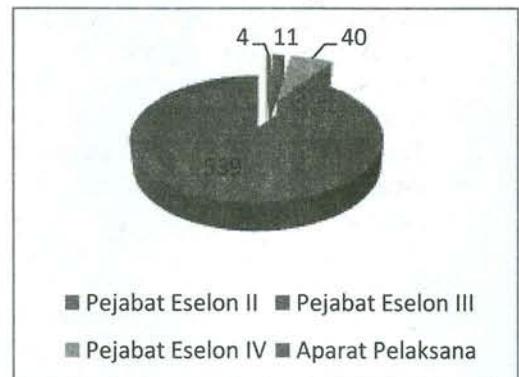
C. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif.

Maksudnya bahwa untuk menggali, mengolah, dan membahas data-data di lapangan, peneliti menggunakan cara menggambarkan kondisi lapangan, kemudian menganalisisnya yang didukung dengan deskripsi hasil-hasil data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini bukan merupakan teknik statistik, melainkan hanya merupakan penghitungan atas pilihan responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diberikan.

Waktu penelitian yang dilakukan oleh peneliti, berada pada kisaran tahun 2004 - 2008 dengan mencoba memperbaharui teknik-teknik analisisnya tanpa merubah data yang diperoleh sebelumnya. Oleh karena itu, berdasarkan data tahun 2004, jumlah pegawai (populasi) di lingkungan sekretariat Kota Bandung berjumlah 594 orang, yang terbagi dalam komposisi sebagai berikut:

Diagram 1
Komposisi Pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandung



Sumber: Bagian Kepegawaian Pemda Kota Bandung 2005

Dari ukuran populasi sebanyak 594, diambil sampel unit Analisa dengan metode *Stratified Random*

Sampling (sampling acak berstrata). Pengelompokan ini didasarkan kepada karakteristik unit Analisa yang bersifat heterogen, baik dilihat berdasarkan tingkatan/struktur hierarkhinya, tugas Pokok dan Fungsi maupun kewenangan dari anggota populasi, yaitu ada kelompok yang menjalankan tugas *kepemimpinan* (Kelompok Pejabat Eselon II, III dan eselon IV) dan ada kelompok yang dipimpin (meliputi para Pelaksana). Sehingga teknik sampling yang digunakan adalah teknik Sampling Stratifikasi yang sering disebut juga dengan sampling berkelompok (Harun Al Rasyid, dkk., 1998 : 90).

Dari setiap kelompok ditentukan ukuran sampelnya berdasarkan alokasi proporsional, dengan langkah-langkah penarikan sampel sebagai berikut:

- 1) Perkiraan harga koefisien Korelasi (ρ) terkecil antara variabel penyebab dengan variabel akibat, yang ditetapkan oleh peneliti yaitu sebesar 0,35. Hal ini sesuai pendapat Cochran (1989:69), yaitu jika Variabel penelitian terdiri dari satu variabel bebas dan dua variabel terikat maka interval perkiraan nilai koefisien korelasi ketiga variabel tersebut maksimal sebesar 35%.
- 2) Taraf nyata (α) yang diinginkan dalam penelitian ini adalah 5%, sedangkan kuasa uji ($1-\beta$) yang diinginkan dalam penelitian ini adalah 95%.
- 3) Berdasarkan tabel Z diketahui bahwa $Z_{(1-\alpha)} = 1.650$ dan $Z_{(1-\beta)} = 1.650$.
- 4) Selanjutnya besarnya sampel (n) dihitung melalui iterasi rumus di bawah ini, dengan ketentuan dimana hasil perhitungan iterasi nilainya mendekati angka yang sama maka proses perhitungan diakhiri.

$$U_p = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+\rho}{1-\rho} \right)$$

$$U_p = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+0,35}{1-0,35} \right) = \frac{1}{2} \ln(2,076923) = 0,730888$$

$$n = \frac{(z_{(1-\alpha)} + z_{(1-\beta)})^2}{U_p^2} + 3$$

$$n = \frac{(Z_{(1-\alpha)} + Z_{(1-\beta)})^2}{U_p^2} + 3 = \frac{(1,650 + 1,650)^2}{(0,730888)^2} + 3 = 84,49361 \approx 85$$

Berdasarkan langkah-langkah dan rumus di atas, maka diketahui bahwa ukuran minimal sampel keseluruhan (*overall sampel size*) dalam penelitian ini adalah 85 orang dari 594 anggota populasi. Untuk menentukan penyebarannya dilakukan dengan alokasi proporsional pada keempat Strata yang ada, dengan alokasi penyebaran sebagai berikut:

$$N = 594 \qquad n = 85$$

$$N_1 = \text{Pejabat Eselon II} = 4$$

$$N_2 = \text{Pejabat Eselon III} = 11$$

$$N_3 = \text{Pejabat Eselon IV} = 40$$

$$N_4 = \text{Aparat Pelaksana} = 539$$

Untuk Alokasi setiap Strata (Kelompok) digunakan Rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{N} n$$

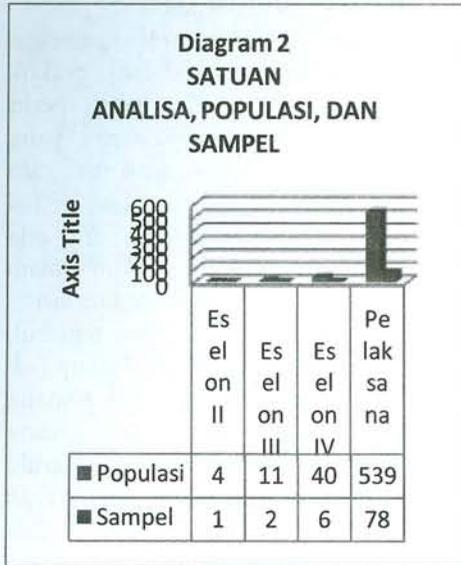
Sehingga alokasi setiap strata ukurannya adalah sebagai berikut:

$$n_1 = \frac{4}{594} \times 85 = 0,57239 \approx 1$$

$$n_2 = \frac{11}{594} \times 85 = 1,57407 \approx 2$$

$$n_3 = \frac{40}{594} \times 85 = 5,7239 \approx 6$$

$$n_4 = \frac{539}{594} \times 85 = 77,12963 \approx 78$$



D. KERANGKA TEORI

1. Pengertian Pemberdayaan

Untuk memahami lebih dalam tentang konsep pemberdayaan, tentunya akan efektif bila dipahami terlebih dahulu mengenai pengertian atau definisi tentang pemberdayaan itu sendiri. Berangkat dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli Manajemen SDM, diharapkan kita dapat menarik suatu kesimpulan tentang konsep pemberdayaan dimaksud.

Pemberdayaan, dalam konsepsi bahasa Indonesia, secara etimologis diadopsi dari terjemahan bahasa Inggris yaitu *"empowerment"*. Beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli manajemen sebagaimana dikutip oleh Rokhman, Jr. dalam Usmara (ed., 2002:123), antara lain sebagai berikut:

- 1) Menurut Noe et.al. (1994), pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan.

- 2) Menurut Khan (1997), pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen.
- 3) Byars dan Rue (1997), pemberdayaan merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan.

Pendapat lain tentang pemberdayaan adalah sebagaimana tertuang dalam hasil kajian Tim PKP2A I LAN (2003:36) sebagai berikut:

- 1) Menurut Mukhtar Sarman, *"pemberdayaan adalah proses penumbuhan kekuasaan atau kemampuan diri"*.
- 2) Jan Carlzon (dalam Cook, 1996:2), menggambarkan pemberdayaan sebagai *"membebaskan seseorang dari kendali yang kaku -- dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-idenya dan keputusan-keputusan serta tindakan-tindakannya"*.
- 3) Mitchell (1994:7), pemberdayaan tidak hanya berorientasi pada tugas, akan tetapi pada pengambilan keputusan dan pemberian tanggung jawab yang penuh pada pegawai.

Sejalan dengan beberapa pengertian di atas, Stewart (1994:6-7) mengemukakan sebagai berikut, *"Empowerment is, quite simply, a highly practical and productive way to get the best from yourself and your staff. It goes beyond delegation to place real power where it can be used most effectively: close to the customer. This means devolving not just tasks but decision-making and full responsibility too"*.

Secara bebas, definisi di atas mengandung makna bahwa, *pemberdayaan adalah suatu cara yang*

produktif dan sangat praktis untuk meraih yang terbaik dari diri anda dan staff. Dilakukan melalui pendelegasian untuk menempatkan kekuasaan senyatanya dimana ia (kekuasaan itu) dapat digunakan secara lebih efektif: dekat pelanggan. Ini berarti tidak hanya memindahkan tugas-tugas tetapi juga pengambilan keputusan dan tanggung jawab.

Jadi, berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pemberdayaan pada intinya mengandung unsur-unsur *pelimpahan/pendelegasian wewenang, tanggung jawab, dan tugas-tugas secara partisipatif*, di mana pegawai dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan sekaligus ikut bertanggung jawab atas tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan demikian, dalam pemberdayaan terkandung prinsip-prinsip *desentralisasi* (pelimpahan wewenang) kepada pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga, pegawai diharapkan akan lebih memiliki rasa memiliki dan tanggung jawab karena merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pada akhirnya, secara langsung atau tidak langsung, hal itu akan mempengaruhi kepada motivasi dan pola kerja pegawai dalam rangka meningkatkan kualitas dan produktivitas kerjanya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Rokhman Jr. (dalam Usmara, ed.: 2002:123) bahwa, "Beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu *pertama*, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. *Kedua*, menciptakan kondisi saling percaya antara manajemen dan karyawan. *Ketiga*, adanya *employee involvement*, yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan".

2. Model Pemberdayaan

Untuk mengimplementasikan konsep pemberdayaan dalam praktik organisasi secara nyata tentu perlu dikembangkan suatu konsep yang berkaitan dengan teknik atau cara-cara pemberdayaan itu sendiri. Dalam hal lain dapat dikatakan bahwa perlu ada model yang hendak diterapkan dalam proses pemberdayaan suatu organisasi.

Dalam hubungan tersebut, Sharafat Khan (1997) dalam Usmara (ed. 2002:123 - 125), mengemukakan tentang model-model pemberdayaan yang dipandang akan mempengaruhi terhadap keberhasilan pemberdayaan dalam suatu organisasi. Adapun model-model tersebut adalah:

- 1) *Desire (keinginan/kemauan)*. Pada tahap ini model pemberdayaan berupa adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja, seperti: Pemberian kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan, memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja, mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja, menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi dirinya sendiri (*self-control*).
- 2) *Trust (Pemberian Kepercayaan)*. Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan, seperti : adanya saling percaya antara anggota organisasi, pertukaran informasi, terbukanya pemberian saran tanpa rasa takut. Dalam hal ini ditunjukkan dengan : Memberi kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menyediakan waktu dan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan, memberikan pelatihan yang cukup, menghargai perbedaan pandangan,

menyediakan akses informasi yang memadai.

- 3) *Confident (Kepercayaan Diri)*, yaitu menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki karyawan.
- 4) *Credibility (Kredibilitas)*, menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat. Ditunjukkan dengan: Memandang karyawan sebagai partner strategis, peningkatan target di semua bagian, memperkenalkan inisiatif individu melalui partisipasi, membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.
- 5) *Accountability (akuntabilitas)*, adanya pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan seperti: Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan tugas dan ukuran yang jelas, melibatkan karyawan dalam penentuan ukuran dan standar, memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas, menyediakan periode waktu pemberian *feedback*.
- 6) *Communication (komunikasi)*, yaitu membangun komunikasi terbuka antara manajemen dengan karyawan, seperti: Menetapkan kebijaksanaan *open door communication*, menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka, menciptakan kesempatan untuk *cross-training*.

Keseluruhan model pemberdayaan di atas, pada dasarnya merupakan suatu proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi. Namun untuk optimalisasi dan

efektivitasnya Rokhman Jr. menekankan bahwa berjalannya proses tersebut akan tergantung kepada sejauhmana komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi. Oleh karena itu ia menambahkan mengenai pentingnya komitmen untuk menerapkan pemberdayaan dalam organisasi dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawainya (2002:126).

Dengan melihat kepada aspek-aspek yang terkait dengan lingkungan organisasi, Syamsul Ma'arif dalam makalah Orasi Ilmiah mengemukakan bahwa "Pemberdayaan sumber daya manusia suatu organisasi dapat mencakup pemberdayaan pada pelaksana operasional, pimpinan, *customer*, dan kemitraan antara masyarakat dengan SDM organisasi" (2003:8-9), dengan uraian sebagai berikut:

Pemberdayaan pada pelaksana operasional dapat dilakukan melalui antara lain:

- 1) Desentralisasi dan delegasi kewenangan sesuai dengan kemampuan
- 2) Merangsang tingkat kompetensi yang maksimal dalam menunjang kegiatan
- 3) Dijadikan mitra pimpinan dalam memecahkan berbagai persoalan
- 4) Diberikan penghargaan sesuai prestasinya

Pemberdayaan pada pimpinan dapat dilakukan melalui antara lain:

- 1) Pimpinan berperan sebagai pembina, fasilitator, dan penasehat
- 2) Memasyarakatkan visi, inovasi, kerjasama tim dan mental positif
- 3) Menciptakan dan memberi kesempatan berkembang bagi semua pihak
- 4) Memahami kegiatan baik secara teknis maupun manajerial

Pemberdayaan pada customer dapat dilakukan melalui antara lain:

- 1) Masyarakat dilibatkan dalam kegiatan sebagai bagian dari program organisasi secara menyeluruh
- 2) Memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan
- 3) Berorientasi pada perbaikan layanan dan produk yang dihasilkan
- 4) Memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan

Pemberdayaan pada kemitraan dapat dilakukan melalui antara lain:

- 1) Memaksimalkan perolehan berbagai pihak terlibat
- 2) Pengalokasian resiko yang proporsional
- 3) Memanfaatkan kelebihan masing-masing (sinergi)

Dari beberapa uraian di atas, dapat kita lihat bahwa pemberdayaan pada dasarnya merupakan suatu upaya pemberian kewenangan kepada pihak-pihak terkait, baik pada level manajemen atau karyawan, bahkan sampai pada *stakeholders*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam konsep pemberdayaan, prinsip desentralisasi adalah merupakan suatu prinsip yang mendasar, selain kepercayaan dan keterbukaan dalam organisasi. Hal ini tentunya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing SDM yang juga tergantung pada level atau tingkatan mana SDM tersebut berada. Tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan akan disesuaikan dengan melihat posisi, kemampuan, dan kualitas SDM tersebut. Namun bagaimanapun polanya, yang terpenting dalam pemberdayaan harus ada keselarasan, baik antara organisasi dengan karyawannya, antara manajemen dengan bawahan, dan antar bawahan, serta

dengan para *stakeholdernya*. Keselarasan ini diwujudkan dalam bentuk komitmen bersama dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan produktivitas organisasi secara umum.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka kerangka pikir dalam penelitian ini, dirumuskan dengan mengacu kepada teori pemberdayaan yang dikemukakan oleh Sharafat Khan (1997) dalam Usmara (ed. 2002:123 - 125), dimana dimensi-dimensi pemberdayaan mencakup hal-hal seperti:

- 1) Keinginan/kemauan (*Desire*)
- 2) Pemberian Kepercayaan (*Trust*)
- 3) Kepercayaan Diri (*Confident*),
- 4) Kredibilitas (*Credibility*)
- 5) Akuntabilitas (*Accountability*),
- 6) Komunikasi (*Communication*),

Berdasarkan dimensi-dimensi inilah selanjutnya dilakukan telaahan mengenai perilaku pemberdayaan yang dilakukan oleh para pimpinan di lingkungan Sekretariat Kota Bandung, sehingga secara keseluruhan diharapkan akan dapat memberikan informasi mengenai pola pemberdayaan yang diterapkan.

E. ANALISA PERILAKU PEMBERDAYAAN PEGAWAI

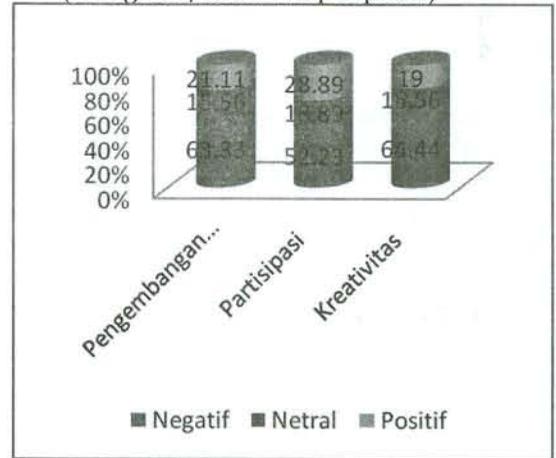
Pemberdayaan yang dimaksud dalam penelitian ini menyangkut hal-hal yang terkait dengan upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk melibatkan jajaran staf di lingkungannya dengan memberikan dorongan, kepercayaan, dan tanggung jawab, yang tercermin dalam hubungan atau interaksi antara pimpinan dengan bawahannya dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Oleh karena itu, informasi mengenai pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap staf atau bawahannya, digali berdasarkan nilai-

nilai personal pimpinan yang tercermin dari sikap dan kebijaksanaannya dalam organisasi. Dengan kata lain, mengarah kepada bagaimana proses atau tindakan-tindakan pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan secara umum di lingkungan Sekretariat Kota Bandung. Sedangkan pola-pola pemberdayaan yang bersifat normatif seperti tercermin dalam uraian tugas, aturan-aturan kepegawaian, dan aturan-aturan organisasi merupakan aspek yang tidak diteliti secara khusus dalam penelitian ini.

Untuk menggali data atau informasi mengenai pemberdayaan, penulis mengacu kepada teori Khan yang mengemukakan dimensi-dimensi pemberdayaan dalam 6 (enam) dimensi, yaitu: *Desire* (keinginan atau kemauan pimpinan), *Trust* (tingkat kepercayaan), *Confident* (membangun kepercayaan diri), *Credibility* (memelihara kredibilitas), *Accountability* (membangun akuntabilitas), dan *Communication* (membangun komunikasi).

Desire (keinginan atau kemauan pimpinan) merupakan dimensi pertama pada variabel pemberdayaan pegawai. Untuk menggali informasi mengenai dimensi ini, pertanyaan atau pernyataan diarahkan pada hal-hal yang terkait dengan tindakan-tindakan pimpinan dalam melakukan atau memberikan kesempatan kepada staf atau bawahannya untuk berkembang, baik dalam arti *kesempatan untuk menambah ilmu pengetahuan, kemampuan atau keterampilan, kesempatan untuk terlibat dalam mengatasi permasalahan organisasi, maupun kesempatan untuk membangun kreativitas* pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu berkerja secara mandiri. Data hasil penelitian untuk dimensi ini, dapat dilihat dalam Diagram di bawah ini.

Diagram 3
Data Dimensi *Desire*
(Keinginan/kemauan pimpinan)



Sumber: Hasil penelitian, 2005

Dalam hubungannya dengan keinginan atau kemauan pimpinan untuk memberdayakan pegawai/bawahannya, secara umum responden memandang belum maksimal. Sekitar 60% responden berpandangan bahwa pimpinan belum/kurang memiliki keinginan untuk memberdayakan pegawainya/bawahannya. Dan, secara lebih spesifik, pimpinan dipandang masih belum sepenuhnya memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk berkembang.

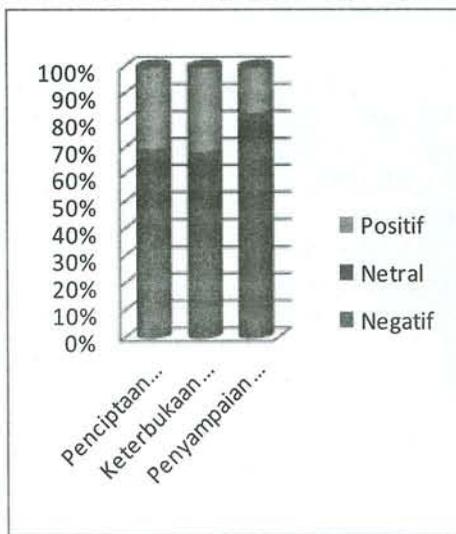
Hal lainnya yang menyangkut perluasan keterlibatan pegawai (partisipasi) dalam bekerja, juga dipandang masih belum maksimal, dimana 52,23% responden memberikan penilaian pada quantum negatif. Begitu pula halnya mengenai indikator yang menunjukkan dorongan atas kreativitas pegawai, sebagian besar responden memberikan jawaban negatif.

Dimensi kedua yang digunakan untuk menggali informasi mengenai pemberdayaan pegawai ini adalah *trust*

(tingkat kepercayaan) yang diberikan pimpinan kepada bawahannya. Secara umum dimensi ini memperoleh penilaian negatif, yaitu sebanyak 56,30% responden kurang memberikan dukungannya terhadap pernyataan yang menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam bekerja dan hanya 25,93% responden yang memberikan respon positif terhadap pernyataan tersebut. Data selengkapnya mengenai tingkat kepercayaan ini adalah sebagaimana tercantum dalam diagram di bawah ini.

Diagram 4

Data Dimensi *trust* (tingkat kepercayaan)



Sumber: Hasil penelitian, 2005

Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, para pegawai cenderung merasa belum diberikan kepercayaan sepenuhnya dalam penyelesaian tugas, terutama untuk hal-hal yang berkaitan dengan masalah administrative (keuangan). Hal ini juga sejalan dengan kondisi yang menyangkut masalah **keterbukaan informasi** yang diciptakan

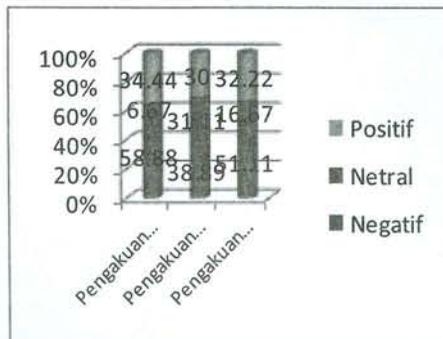
oleh pimpinan dalam organisasi. Sebagian besar responden masih menilai negatif, termasuk pula dalam hal **kesempatan** untuk menyampaikan gagasan atau ide dari para pegawai.

Dari uraian di atas, masalah **keterbukaan** untuk menyampaikan pendapat, gagasan atau ide dari para pegawai memperoleh penilaian kurang baik yang signifikan dibandingkan dengan item-item lainnya yang relatif merata. Meskipun secara keseluruhan, arah penilaian berada pada kontinum negatif, tetapi perbedaannya dengan penilaian positif tidak terlalu signifikan. Hal ini memang sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan, dimana secara umum dari hasil wawancara pun menyatakan bahwa pimpinan relatif belum memberikan kepercayaannya kepada pegawai tapi selalu mendorong untuk tidak saling mencurigai diantara pegawai. Namun karena adanya karakter yang berbeda dari masing-masing pimpinan, tentu tidak semua pimpinan dinyatakan belum mampu memberikan kepercayaan, meskipun diakuinya pula bahwa kecenderungan dari sebagian pimpinan sudah berupaya membangun kepercayaan tersebut, terutama hal ini berkembang setelah era reformasi dan era otonomi daerah digulirkan.

Dimensi ketiga untuk pemberdayaan pegawai adalah *confident* (membangun kepercayaan diri). Pada dimensi ini penulis menggali informasi mengenai upaya para pimpinan di Sekretariat Kota Bandung dalam membangun kepercayaan diri para bawahannya. Indikator untuk dimensi ini penulis rumuskan dalam bentuk adanya **pengakuan terhadap keberadaan/eksistensi bawahan** sebagai bagian dari organisasi, **adanya pengakuan terhadap kemampuan** yang dimiliki oleh masing-masing pegawai,

dan adanya pengakuan terhadap hasil kerja pegawai/bawahan. Hasil penelitian untuk dimensi ini, secara umum masih menunjukkan penilaian negatif dari para responden, yaitu sebanyak 49,63% menyatakan penolakannya terhadap pernyataan yang menggambarkan bahwa pimpinan sudah cukup baik dalam membangun kepercayaan diri pegawainya, dan 32,22% sependapat dengan pernyataan tersebut, sedangkan responden lainnya sebesar 18,15% menyatakan jawaban netral. Data selengkapnya mengenai dimensi ini, dapat dilihat dalam diagram di bawah ini.

Diagram 5
Data Dimensi *Confident* (Membangun Kepercayaan Diri)



Sumber: Hasil penelitian, 2005

Memperhatikan sebaran angka yang relatif sangat merata, merupakan gambaran yang menarik karena dalam hal ini terjadi keseimbangan dari jawaban responden antara yang menjawab negatif dan positif. Hal yang lebih menarik lagi ternyata bahwa responden yang menjawab netral pun cukup besar. Dari keadaan ini, memberikan gambaran tentang fenomena yang menunjukkan bahwa para bawahan cenderung belum puas dengan tindakan pimpinan dalam memberikan pengakuan terhadap kemampuannya

dengan memberikan penghargaan yang proporsional. Besarnya angka netral juga menunjukkan keraguan dari responden terhadap pernyataan tersebut masih tinggi.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa responden, baik di lingkungan pelaksana maupun pejabat struktural. Terdapat beberapa kesamaan mengenai ketidakpuasan pelaksana, terutama dalam melihat proporsionalitas penghargaan yang cenderung bersifat hierarkhis, dalam arti adanya hubungan simetris antara jabatan dengan penghargaan, sedangkan kemampuan dan beban kerja bukan merupakan yang utama untuk penghargaan. Dalam hal tertentu para responden menyadari atas penghargaan yang cenderung hierarkhis tersebut, tetapi mereka juga memandang bahwa dalam hal tertentu perlu ada pula penghargaan yang benar-benar diberikan berdasarkan hasil kerja yang dilakukan oleh setiap pegawai, sehingga penghargaan diberikan atas dasar hasil kerjanya. Dalam hal ini terutama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya temporer, insidental, atau kepanitiaan umum yang bukan merupakan kegiatan rutin organisasi.

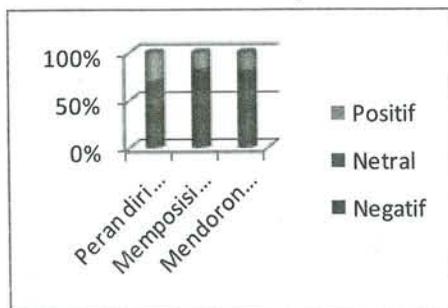
Dimensi selanjutnya dari pemberdayaan pegawai ini adalah *credibility* (memelihara kredibilitas). Untuk melihat tingkat kredibilitas pimpinan dalam melaksanakan tugasnya, penulis melihat berdasarkan pada indikator yang menyangkut masalah kemampuan pimpinan dalam menjalankan perannya sebagai seorang pimpinan, memosisikan pegawai sebagai partner kerja bukan semata-mata sub ordinat, adanya kemampuan pimpinan untuk mendorong pencapaian target kerja bawahannya.

Kredibilitas sebagai seorang pimpinan memang memiliki banyak

faktor, baik yang terkait dengan masalah kemampuan, mental dan moral maupun sikap dan perilaku pimpinan itu sendiri. Akan tetapi dalam hal ini, penulis lebih menekankan kepada aspek-aspek kemampuan pimpinan dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta bagaimana pimpinan memposisikan pegawainya sehingga mampu mendorong semangat kerja bawahan untuk mencapai target kerja dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 90 responden di Sekretariat Kota Bandung, dapat diketahui bahwa persepsi pegawai tentang kredibilitas pimpinan ini secara umum menyatakan kurang baik, yaitu sekitar 61,11% responden memberikan penilaian negatif, yang teralokasikan pada pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju apabila dinyatakan bahwa pimpinan memiliki **kemampuan menjaga atau memelihara kredibilitasnya**. Sebanyak 21,11% yang memberikan penilaian positif dan selebihnya menyatakan netral, yaitu 17,78%. Data selengkapnya mengenai dimensi kredibilitas ini dapat dilihat dalam diagram di bawah ini.

Diagram 6
Data Dimensi *Credibility* (Memelihara Kredibilitas)



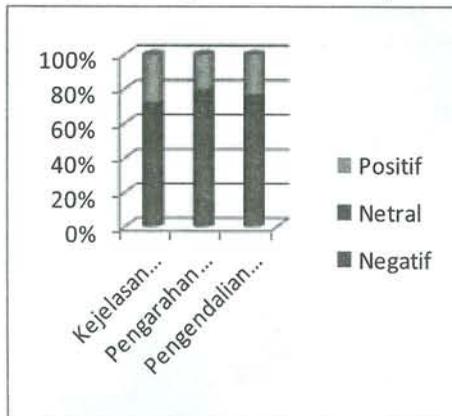
Sumber: Hasil penelitian, 2005

Berdasarkan diagram di atas, penilaian yang paling signifikan negatif dari para responden adalah yang menyangkut pernyataan bahwa pimpinan dalam melaksanakan tugasnya kurang memberikan dorongan untuk selalu mencapai target sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan memperhatikan hasil penilaian yang cenderung signifikan dalam penilaian negatif, maka hal ini memberikan gambaran bahwa di Sekretariat Kota Bandung, pimpinan belum menunjukkan kredibilitasnya sebagai seorang pimpinan sebagaimana diharapkan para responden. Meskipun demikian, dalam penelitian masih ada penilaian positif dari para responden yang secara keseluruhan berjumlah 21,11%. Namun hal ini tentu bukan merupakan suatu hambatan untuk terus berupaya untuk lebih mengoptimalkan kredibilitas pimpinan di lingkungan Sekretariat Kota Bandung, khususnya dalam hal kemampuan pimpinan untuk benar-benar menunjukkan perannya dengan baik, karena pada item ini responden memberikan nilai positif yang terendah dibandingkan item lainnya, yaitu 52,23%.

Dimensi selanjutnya dari pemberdayaan pegawai adalah dimensi *Accountability* (membangun akuntabilitas). Untuk melihat dimensi akuntabilitas, penulis menekankan pada aspek tanggung jawab pimpinan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Indikator yang dirumuskan untuk dimensi ini meliputi: **Adanya standar kerja yang jelas** yang diberikan kepada pegawai, **adanya tanggung jawab pimpinan untuk selalu mengarahkan** dan memberikan saran pekerjaan kepada bawahannya, serta **adanya pengendalian dan pemantauan** yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, dimensi akuntabilitas secara umum memperoleh penilaian yang kurang baik, dimana 58,89% responden memberikan tanggapan negatif. Sedangkan 23,70% responden cenderung memberikan penilaian positif, dan sebanyak 17,41% responden menyatakan netral. Data hasil penelitian untuk dimensi akuntabilitas dapat dilihat dalam diagram berikut ini.

Diagram 7
Data Dimensi *Accountability*
(Membangun Akuntabilitas)



Sumber: Hasil penelitian, 2005

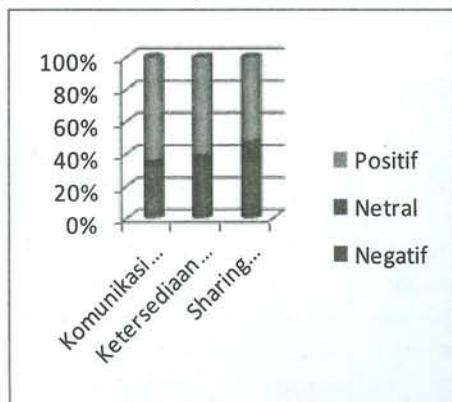
Apabila dikaitkan dengan hasil wawancara, kondisi di atas juga menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas di lingkungan Sekretariat Kota Bandung memang sudah dilengkapi dengan sistem dan prosedur serta uraian tugas bagi para pegawainya. Namun menurut pengakuan para responden, kelengkapan tersebut belum mampu memberikan kejelasan terhadap pelaksanaan tugas pegawai, sehingga terjadi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, terutama dalam mempersepsi uraian tugas yang menurut para responden belum sepenuhnya jelas. Meskipun secara keseluruhan responden tetap menganggap bahwa uraian tugas,

sistem dan prosedur pada dasarnya sudah merupakan standar kerja yang harus dijadikan sebagai acuan bekerja, namun masih perlu dioptimalkan dan diperbaharui lagi, baik dalam pelaksanaannya maupun pengembangan konsepnya.

Dimensi terakhir dalam pemberdayaan pegawai adalah dimensi *Communication* (membangun komunikasi). Untuk melihat dimensi komunikasi dalam lingkungan organisasi Sekretariat Kota Bandung, khususnya yang dibangun oleh para pimpinan dengan bawahan atau staf pelaksana di lingkungan kerjanya, penulis merumuskan indikator yang meliputi: Adanya komunikasi yang dibangun oleh pimpinan dengan bawahan, adanya waktu yang disediakan untuk mendiskusikan permasalahan, dan adanya upaya-upaya *sharing* pengetahuan antara pimpinan dengan bawahan maupun antar pegawai di lingkungannya.

Data hasil penelitian tentang dimensi komunikasi, secara umum memberikan gambaran bahwa di lingkungan Sekretariat Kota Bandung, komunikasi sudah terjalin dengan baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian dimana sebagian besar responden, yaitu 58,15% menyatakan tanggapan positif terhadap pernyataan yang disampaikan dalam kuesioner. Sebanyak 23,33% responden menyatakan tanggapan negatif dan 18,52% memberikan tanggapan netral. Gambaran data selengkapnya mengenai dimensi komunikasi ini dapat dilihat dalam diagram di bawah ini.

Diagram 8
Data Dimensi *Communication*
(Membangun Komunikasi)



Sumber: Hasil penelitian, 2005

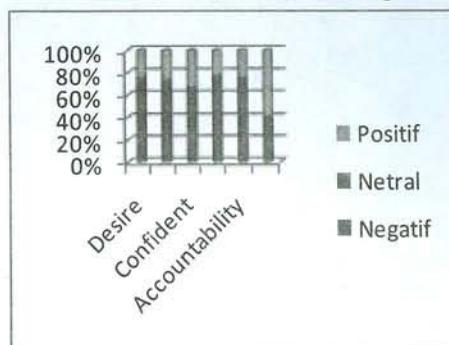
Berdasarkan diagram di atas, tampak bahwa kecenderungan tanggapan responden pada masing-masing kontinum relatif merata. Pada kontinum positif, rata-rata responden memberikan tanggapan di atas 50% dan pada kontinum negatif berkisar pada angka 23%.

Indikator yang menggambarkan tentang hubungan komunikasi yang dibangun oleh atasan dengan bawahannya, memperoleh penilaian positif tertinggi, yaitu 63,34%. Berkenaan dengan masalah komunikasi ini, memang secara umum responden menganggap bahwa dalam lingkungan pekerjaan, pimpinan relatif membuka jalur komunikasi dengan baik, walaupun dalam beberapa hal kecenderungan pimpinan untuk menjaga jarak dengan bawahan, hal itu dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Namun demikian, responden pun masih memberikan catatan dimana mereka masih mengharapkan bahwa keterbukaan dalam jalur komunikasi ini lebih ditingkatkan kembali, khususnya dalam suasana formal sekalipun hendaknya pimpinan memberikan kesempatan

untuk berkomunikasi dengan baik sehingga para bawahan lebih memiliki keberanian untuk menyampaikan saran dan pendapatnya. Sedangkan apabila ada kekurangan dari bawahan, sangat diharapkan adanya upaya-upaya yang optimal dari pimpinan untuk selalu memberikan arahnya sebagai tindakan *sharing* pengetahuan kepada bawahan.

Berdasarkan uraian-uraian mengenai masing-masing dimensi pemberdayaan pegawai sebagaimana dibahas di atas, maka secara keseluruhan rekapitulasi data tentang pemberdayaan pegawai adalah sebagaimana tercantum dalam diagram di bawah ini.

Diagram 9
Rekapitulasi Data Pemberdayaan
Pegawai
Di Sekretariat Kota Bandung



Sumber: Hasil penelitian, 2005

Diagram di atas, menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa pemberdayaan terhadap pegawai yang dilakukan oleh pimpinan di Sekretariat Kota Bandung secara umum dipandang belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil penyebaran kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian besar persepsi responden mengenai upaya pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan berada pada posisi negatif dengan skor 51,54%.

Responden cenderung melihat bahwa pimpinan belum menjalankan proses pemberdayaan sebagaimana diharapkan.

Menurut data responden, belum optimalnya pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan terutama dalam dimensi membangun kredibilitas (*credibility*). Sedangkan nilai positif tertinggi diberikan untuk dimensi komunikasi (*communication*). Hal ini menunjukkan bahwa dari segi komunikasi, pimpinan sudah mampu membangun komunikasi yang baik dengan para pegawainya. Akan tetapi, melihat kepada masih tingginya penilaian negatif dari para responden, tentunya hal ini juga menunjukkan bahwa masih banyak hal-hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan kembali agar pelaksanaan pemberdayaan tersebut benar-benar dapat dijalankan secara optimal.

F. PENUTUP

1. Kesimpulan

Pemberdayaan pegawai dalam sebuah organisasi merupakan salah satu strategi penting untuk dapat mendorong terlaksananya tugas dan fungsi organisasi dengan baik. Oleh karena itu, setiap pimpinan di lingkungan organisasi, termasuk organisasi pemerintah dituntut untuk mampu melaksanakan pemberdayaan pegawainya, karena dalam hal ini pemberdayaan pegawai pada dasarnya merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pimpinan.

Secara umum, kemampuan seorang pimpinan dalam memberdayakan pegawainya juga merupakan suatu pola perilaku kepemimpinan yang dapat memengaruhi pola kerja, semangat kerja, dan motivasi kerja pegawainya, yang lebih jauhnya lagi akan mampu

mendorong terciptanya kinerja organisasi yang baik.

Meskipun tidak secara khusus dalam penelitian ini dikaji mengenai hubungan atau pengaruh pemberdayaan terhadap pola kerja pegawai, tetapi dari hasil pembahasan (telaahan) yang diperoleh berdasarkan persepsi pegawai, dapat dikemukakan pula bahwa sebenarnya perilaku pemimpin dalam menjalankan fungsi pemberdayaannya akan berpengaruh terhadap motivasi kerja para pegawainya. Hal ini terkait dengan dimensi-dimensi yang dirumuskan dalam penelitian ini yang cenderung menggambarkan pola-pola interaksi antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian di lingkungan Sekretariat Kota Bandung yang dipandang belum menunjukkan pola pemberdayaan secara maksimal, seringkali dirasakan oleh para pegawai sebagai sesuatu yang dapat menghambat atau menjadi kendala dalam bekerja. Meskipun dalam banyak hal pula, bahwa hubungan antara atasan dan bawahan relatif sudah berjalan dengan baik, akan tetapi pola pemberdayaan yang diterapkan dapat memberikan pengaruh penting bagi semangat dan motivasi kerja pegawainya.

2. Saran/Rekomendasi

Mengingat pentingnya pola pemberdayaan yang baik kepada pegawai, maka untuk lebih menciptakan kondusivitas organisasi dengan baik, maka beberapa saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini antara lain adalah:

- a. Para pimpinan di lingkungan Sekretariat Kota Bandung, hendaknya lebih meningkatkan lagi upaya pemberdayaan pegawainya dengan lebih memberikan

- kepercayaan lagi kepada pegawainya.
- b. Selain itu, transparansi dan penghargaan kepada pegawai, juga perlu lebih ditingkatkan lagi, baik dalam konteks pemberian *reward* maupun *punishment*.
 - c. Para pimpinan juga diharapkan mampu memerankan dirinya sebagai "guru" bagi para pegawainya, sehingga dapat tercipta *sharing* pengetahuan dan pengalaman dalam rangka meningkatkan kemampuan para pegawainya.

Referensi

- Chochran. W.G. 1986. *Sampling Techniques*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Garna, Judistira K., Rusidi, dan Harun Al Rasyid. 1994. *Metode Penelitian Ilmu Ilmu Sosial*. Bandung: Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- LAN-RI. 2003. *SANKRI Buku I - Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*, Jakarta.
- PKP2A I LAN. 2003. *Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Bandung.
- Rokhman, Jr. Wahibur. 2002. *Pemberdayaan dan Komitmen: Upaya mencapai Kesuksesan Organisasi dalam Menghadapi Persaingan Global*. Dalam Usmara (ed). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Stewart, Allen Mitchell. 1994. *Empowering People*. Singapore Institute of Management and Pitmann Publishing London.
- Syamsul, M., Ma'arif. 2003. *Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Guna Mengantisipasi Kebutuhan Sektor Pelayanan Publik*. Dalam makalah Orasi Ilmiah Wisuda XXII STIA LAN Bandung.
- Usmara, A. (ed). 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.

Dokumen:

- Kota Bandung Dalam Angka Tahun 2002. Biro Pusat Statistik Kota Bandung bekerjasama dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.
- Bagian Kepegawaian Kota Bandung. *Rekapitulasi Data Kepegawaian Kota Bandung sampai dengan tahun 2005*.