

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

STRATEGIS

Editor: Harini Fajar Ningrum



Hermin Nainggolan
Eka Kurnia Saputra
Resekiani Mas Bakar
Acai Sudirman
Osfred Umbu Djadji
Alliny Namilana Rambu Hutar
Kemala Hadidjah
Endi Rochaendi
Aditya Wardhana
Eva Yuniarti Utami

BUNGA RAMPAI

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
STRATEGIS**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Hermin Nainggolan
Eka Kurnia Saputra
Resekiani Mas Bakar
Acai Sudirman
Osfred Umbu Djadji
Alliny Namilana Rambu Hutar
Kemala Hadidjah
Endi Rochaendi
Aditya Wardhana
Eva Yuniarti Utami

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Hermin Nainggolan
Eka Kurnia Saputra
Resekiani Mas Bakar
Acai Sudirman
Osfred Umbu Djadji
Alliny Namilana Rambu Hutar
Kemala Hadidjah
Endi Rochaendi
Aditya Wardhana
Eva Yuniarti Utami

Editor:

Harini Fajar Ningrum

Tata Letak:

Eleazar Mali P

Desain Cover:

Qonita Azizah

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

vi, 188

ISBN:

978-623-195-452-7

Terbit Pada:

Agustus 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi atau bahan bacaan dalam menambah khasanah keilmuan khususnya mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis.

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam sebelas bab yang memuat tentang Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan SDM, Peningkatan Kualitas SDM Melalui Pelatihan dan Pengembangan, Dinamika dalam Manajemen SDM, Penilaian Kinerja dan Penghargaan, Kompensasi dan Balas Jasa, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM), Hubungan Industrial, dan Pemutusan Hubungan Kerja.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku kolaborasi ini. Buku ini tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Juni, 2023

Editor.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
Pendahuluan	1
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	2
Apa itu Manajemen Sumber Daya Manusia?.....	2
Apa itu Sumber Daya Manusia?.....	3
Peluang Sumber Daya Manusia.....	11
Tantangan Sumber Daya Manusia.....	13
2 FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	17
Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia	17
Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia	19
Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	21
Paradigma Lama Manajemen Sumber Daya Manusia	24
Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia	26
3 REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN SDM	33
Pendahuluan	33
Perencanaan Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Planning</i>)	34
Rekrutmen Karyawan	35

	Tahapan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi.....	36
	Seleksi Karyawan.....	41
	Penempatan Karyawan	45
4	PENINGKATAN KUALITAS SDM MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	51
	Pendahuluan	51
	Definisi Pelatihan.....	51
	Tujuan Pelatihan	53
	Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan.....	55
	Tahapan Program Pelatihan Karyawan	57
	Analisis dan Kebutuhan Rancangan Pelatihan.....	58
	Metode Pelatihan	60
	Evaluasi Pelatihan	66
5	DINAMIKA DALAM MANAJEMEN SDM	69
	Pendahuluan	69
	Karakteristik Sumber Daya Manusia di Era <i>Society</i> 5.0	71
	Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 5.0	73
	Peluang Sumber Daya Manusia di Era Industri 5.0	74
	Strategi Meningkatkan Kinerja dan Loyalitas Sumber Daya Manusia	76
	Membangun Sumber Daya Manusia yang Kreatif dan Inovatif dalam Bisnis	79
6	PENILAIAN KINERJA DAN PENGHARGAAN	87
	Pendahuluan	87
	Definisi Penilaian Kinerja dan Penghargaan.....	88

	Tujuan Penilaian Kinerja dan Penghargaan	89
	Metode Penilaian Kinerja	90
	Bentuk-Bentuk Penghargaan.....	94
	Tahapan Penilaian Kinerja	95
	Kendala/Hambatan dalam Penilaian Kinerja	96
7	KOMPENSASI DAN BALAS JASA	101
	Pendahuluan	101
	Kompensasi	102
	Tujuan Pemberian Kompensasi.....	102
	Jenis-Jenis Kompensasi.....	103
	Asas-Asas Kompensasi	106
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi .	109
	Indikator Kompensasi	110
	Filosofi Kompensasi	110
8	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) ..	115
	Definisi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) ..	115
	Fungsi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) ...	116
	Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)...	117
	Peran Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dalam Perusahaan	118
	Ruang Lingkup Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).....	118
	Jenis Bahaya dalam Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).....	123
	Identifikasi Bahaya dan Evaluasi Risiko dalam Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	124
	Dasar Hukum Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).....	125

9	PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM).....	131
	Pendahuluan	131
	Konseptualisasi dan Tatahan Pemberdayaan SDM.....	136
10	HUBUNGAN INDUSTRIAL.....	155
	Pengertian Hubungan Industrial.....	155
	Regulasi di Indonesia Tentang Hubungan Industrial	156
	Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan dalam Hubungan Industrial.....	164
11	PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA	171
	Definisi dan Konsep Pemutusan Hubungan Kerja	171
	Alasan Pemutusan Hubungan Kerja	172
	Proses Pemutusan Hubungan Kerja.....	175
	Hak dan Kewajiban Pekerja	178
	Kompensasi dan Tunjangan.....	181
	Dampak Psikologi dan Emosional	183

PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.

Universitas Alma Ata

Pendahuluan

Istilah pemberdayaan berasal dari bahasa Inggris yaitu *empowerment*. Penggunaan diksi *empowerment* pertama kali diperkenalkan oleh Barbara Solomon (1976) melalui buku *Black Empowerment* dan selanjutnya oleh Peter Berger dan Richard Neuhaus (1977) dalam bukunya *To Empower People: The Role of Mediating Structures in Public Policy*. Tujuh tahun kemudian kata tersebut dimasyarakatkan oleh Serrano-Garcia (1984) pada jurnal *Prevention in Human Services* yang menganalisis proses pemberdayaan untuk kepentingan manajerial pada beberapa kasus tata kelola dan tata layanan komunitas (Perkins, 2010). Kata pemberdayaan sejak awal dimaknai sebagai *the process of enabling people to increase control over their lives, to gain control over the factors and decisions that shape their lives, to increase their resources and qualities and to build capacities to gain access, partners, networks, a voice, in order to gain control* (United Nations Social Development Network, 2012). Kemudian, Wikipedia (Wikipedia, 2023) mendeskripsikan bahwa pemberdayaan adalah *the degree of autonomy and self-determination in people and in communities. This enables them to represent their interest in a responsible and self-determined way, acting on their own authority*.

Apabila difokuskan pada pemberdayaan sumber daya manusia (SDM), pemberdayaan adalah suatu tindakan atau suatu proses penguatan kapasitas seseorang dengan berbagai kompetensi (sumber daya). Menurut Salim dan Rochaendi (2020), pemberdayaan merupakan sebuah usaha, tindakan dan kegiatan yang dilaksanakan secara berdayaguna dan berhasil guna terhadap seseorang pada aspek kemampuan (*ability*), pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) serta potensi-potensi lainnya untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Dalam konteks tersebut, pemberdayaan merupakan upaya mendorong orang untuk terlibat dalam pembuatan keputusan dalam organisasi, membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi, upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasa kepada bawahan serta mendorong untuk kreatif, memampukan (*to able*), memberi kesempatan (*to allow*) dan mengizinkan/memiliki inisitaif (*to permit*) serta mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dengan membangun kemampuan, memberikan peluang untuk bekerja secara maksimal dan menciptakan nilai-nilai dan tanggung jawab (Salim & Rochaendi, 2020). Dalam bahasa lain, pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab (Wibowo, 2009). Dalam hal ini, premis yang dikembangkan bahwa pemberdayaan adalah semacam tindakan memperlengkapi dirinya dengan berbagai kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam upaya penyesuaian diri dengan berbagai perubahan yang terjadi pada berbagai budaya dan lingkungan yang ada. Pada gilirannya pemberdayaan diartikan sebagai konstruksi hubungan antara potensi dengan penguatan kompetensi dalam sebuah proses untuk peningkatan kapasitas baik secara perseorangan maupun kelompok (*empowerment is a construct that links individual strengths and competencies*). Pernyataan tersebut searah dengan pernyataan Sedarmayanti (2011) bahwa pemberdayaan

SDM dimunculkan karena dua kecenderungan, yaitu: (a) memberikan kemampuan dan kekuatan kepada manusia agar lebih berdaya (*to give power or authority to*) dan (b) memotivasi kepada setiap perseorangan untuk memiliki keberdayaan (*to give ability to or enable*).

Selain itu, pemberdayaan SDM pada asumsi bahwa kontributor utama dari ketidakberdayaan perlu diintervensi dengan berbagai tindakan penindasan/pengembangan. Pada sisi ini, intervensi tersebut menghasilkan kekuatan pribadi, interpersonal dan politik untuk memperbaiki tingkat kehidupan yang sedang berjalan, termasuk di dalamnya upaya-upaya penuntasan berbagai kebutuhan yang secara signifikan mengurai beragam permasalahan dan tantangan yang akan dihadapi di kemudian hari. Di samping itu, titik pacu dari pemberdayaan selalu berkelindan dengan upaya membangun kesadaran (*to help develop awareness*) dari masing-masing perseorangan. Platform rasionalisasinya membangun kesadaran yang berpangkal dari tiga pilar, yaitu: (a) *self-efficacy*, (b) *critical consciousness*, and (c) *tool development* (Martinez, 2022). *Self-efficacy* memusatkan perhatian pada tingkat perspektif seseorang tentang sebuah keyakinan. Pola konstruksi yang dikembangkan pada tahap *self-efficacy* adalah mengeksplorasi keyakinan menjadi kekuatan untuk melaksanakan berbagai perubahan yang diperlukan dalam peningkatan dan pengembangan kapasitas yang dimilikinya. Sementara, *critical consciousness* (kesadaran kritis) difokuskan pada tatacara untuk mengapresiasi realitas sosial yang terjadi dan menginspirasi untuk saling berbagi dalam memecahkan berbagai persoalan dan tantangan yang dihadapi. Pilar lainnya, *tool development* (pengembangan alat) lebih ditekankan pada upaya mengfungsikan fasilitasi, mediasi, edukasi dan advokasi untuk penguatan kesadaran sehingga terjadi perubahan pada aspek sikap, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan.

Pemberdayaan SDM lahir karena beberapa teori, diantaranya: *Pertama*, (Stewart, 1998) mengembangkan formulasi bahwa *empowerment in terms of encouraging and allowing individuals to take personal responsibility for*

improving the way they do their jobs and contribute to the organization's goal. Teori tersebut menerangkan bahwa pemberdayaan merupakan suatu pemberian semangat dan motivasi serta memberikan izin kepada setiap orang untuk mengambil tanggung jawab dalam rangka perbaikan tatacara dan tatakelola dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan serta memberikan kontribusi yang lebih luas dalam pencapaian organisasi. Lebih jauh, dikembangkan pula teori lainnya bahwa *people want to do a good job and will do so if you let them* yang diartikan bahwa setiap karyawan diberikan kewenangan dan keleluasaan untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya disesuaikan dengan kemampuan dan kecakapannya. Kemampuan dan kecakapan yang dikembangkan diantaranya: (a) pengembangan visi bersama (*envision*), (b) penyelenggaraan pendidikan (*educate*), (c) meniadakan rintangan-rintangan (*eliminate*), (d) menyatakan keinginan (*express*), (e) pemberian motivasi (*motivation*), (f) pemberian perlengkapan (*equip*), (g) pelaksanaan evaluasi (*evaluation*) dan (h) pembentukan harapan keberhasilan dan permasalahan (*expect*). Teori kedua yang melandasi pemberdayaan SDM merujuk pendapat (Lowe & Felce, 1995) bahwa pemberdayaan adalah *the process as a result of which individual employees have the autonomy, motivation, and skills necessary to perform their jobs in a way which provides them with a sense of ownership and fulfillment while achieving shared organizational goals.* Terkait dengan pernyataan tersebut, teori ini mendasarkan bahwa setiap individu memiliki otonomi, motivasi dan keterampilan sebagai bagian dari kepemilikan untuk kegiatan pemenuhan pencapaian tujuan-tujuan kelembagaan yang telah ditetapkan.

Di samping faktor beberapa teori, faktor lainnya yang turut serta membentuk dan melahirkan pemberdayaan SDM, diantaranya: (a) penciptaan lingkungan kerja yang lebih transparan dan konstruktif untuk peningkatan kinerja baik secara perseorangan maupun kelompok (*creating a transparent and constructive working environment in which mistakes and uncertainties*), (b) pemerataan fungsi dan otoritas dalam referensi

pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehingga terjadi keselarasan dalam mengkomunikasikan visi, misi dan strategi kelembagaan yang telah ditetapkan, dan (c) memberikan kebebasan kepada para pihak yang terlibat dalam kerangka tata kelola dan tata layanan untuk mengembangkan beragam inovasi dan kreatifitas untuk hasil yang lebih baik. Dalam kaitan tersebut, pemberdayaan merupakan pendekatan yang mengarahkan para pihak untuk berkinerja lebih baik, lebih puas dan lebih berkomitmen (Gartenmann, 2018). Sedangkan Tengland (2008) menyatakan bahwa pembentuk pemberdayaan adalah ... *first, that empowerment should consist in, or lead to, an increase in the control of the individual's, second, that it should consist in, or lead to, an increase in the individual's ability to control her life, and that it should consist in, or lead to, an increase in the ability to change the world.* Meskipun demikian, pada intinya pemberdayaan adalah *that the ability to control one's life is the best starting poin limits the goals to be achieved as well as what can be done in order to help people to become empowered.* Artinya, prakarsa pemberdayaan lahir karena terbentuknya otoritas dan pengendalian kapasitas serta terjadinya pembentukan peningkatan pengetahuan, kesadaran dan keterampilan untuk menuntaskan pelaksanaan tugas pokok dan pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Di luar itu, meminjam pernyataan (Makmur, 2008) bahwa beberapa pertimbangan yang melandasi pemberdayaan SDM, meliputi hal-hal berikut: (a) kecepatan perubahan yang semakin tinggi, turbulensi lingkungan, cepatnya respon persaingan dan akselerasi permintaan-permintaan pelanggan menuntut kecepatan dan fleksibilitas tanggapan yang sudah tidak cocok lagi dengan cara kerja organisasi dengan model kontrol dan komando gaya lama, (b) organisasi sendiri tengah berubah dengan cara perampingan, pemangkasan, struktural dan desentralisasi, (c) organisasi menuntut kerja yang lebih lintas fungsi (*cross-functional*), kerja sama lebih terpadu antar bidang, integrasi yang lebih baik dalam proses. Kerja sama seperti itu bisa dicapai lewat pemberdayaan sumber daya manusia, (d) pemberdayaan memungkinkan

bakat manajerial untuk lebih bisa difokuskan pada tantangan-tantangan eksternal dan bukan pada problem solving internal, (e) pemberdayaan bisa mengungkapkan sumber-sumber bakat manajerial yang dulunya tidak dikenali dengan menciptakan situasi dan kondisi di mana bakat bisa tumbuh subur, dan (f) staf tidak lagi disiapkan untuk menerima sistem-sistem kontrol dan komando yang sudah usang.

Sederhananya, pemberdayaan SDM lahir karena berbagai sebab, yaitu: (a) reformasi structural dan manajerial serta (b) remodifikasi kapasitas dan kapabilitas untuk kepentingan produktivitas budaya dan kinerja baik secara perseorangan maupun kelembagaan. Selanjutnya, dilakukan reformulasi untuk progresifitas dan sinergi dalam melakukan manajemen perubahan. Pada gilirannya akan menghasilkan SDM yang lebih unggul, mampu dan ahli menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan, dan bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang diembannya. SDM yang telah diberdayakan (*be in empowered*) akan merasa lebih percaya diri dalam tugas kewajibannya, dan akan meningkatkan motivasi kerjanya sehingga dapat terwujud dalam kualitas kinerjanya. Lebih jauhnya, termotivasi dan mau menumbangkan gagasan-gagasan, inisiatif, proaktif, fleksibel, dengan perasaan bangga dan merasa memiliki (*sense of belongingness*) yang pada gilirannya akan bekerja secara berkualitas, efisien, efektif, responsive dan produktif.

Konseptualisasi dan Tatanan Pemberdayaan SDM

Platform pemberdayaan biasanya berada dalam wilayah penguatan dan peningkatan kapasitas pada tiga tataran yaitu sistem, kelembagaan dan sumber daya manusia. Haldane et al., (2019) menjelaskan bahwa *empowerment as a tool that not only ushers changes at a personal level but also at collective, political, and societal levels*. Namun demikian, modifikasinya cenderung memusatkan perhatian pada resonansi pemberdayaan SDM. Hal ini cukup beralasan karena pemberdayaan SDM merupakan upaya terpenting proses tata kelola manajerial suatu kelembagaan. Pemberdayaan SDM adalah tindakan

menjadikan SDM menjadi lebih berkualitas, produktif, efektif dan efisien dalam menjamin keberhasilan sebuah tujuan kelembagaan. Selain itu diharapkan dapat menambah kadar dan bobot kemampuannya sehingga menjadi lebih optimal dan adaptif seiring dengan lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perkembangan masyarakat, tuntutan dan kebutuhan masa depan. Pemberdayaan SDM diharapkan dapat menjadi wahana untuk berkembangnya suatu budaya yang akan membentuk keterlibatan yang lebih jauh dalam setiap gerak dan langkah pekerjaannya (Salim & Rochaendi, 2020). Dalam hubungan ini, pemberdayaan SDM merupakan proses kegiatan upaya untuk memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya sehingga menghasilkan kinerja yang diharapkan (Sedarmayanti, 2011).

Definisi tentang pemberdayaan SDM telah banyak dibahas para ahli manajemen dunia, misalnya Armstrong, 1998; Cook & Macaulay, 1997; Fiedmann, 1992; Flippo, 1994; Stewart, 1998. Berdasarkan pengalaman akademiknya mereka memberi kesimpulan bahwa pemberdayaan SDM adalah beragam upaya penumbuhan motivasi dan prakarsa dalam kegiatan aktualisasi diri pengembangan kapasitas, penguatan kecakapan dan kemampuan SDM dalam upaya peningkatan etos dan budaya kerja, serta peningkatan komitmen dan kontribusi SDM dalam keterlibatannya pada aspek produktivitas, efektivitas dan efisiensi. Dengan demikian secara umum pemberdayaan SDM adalah penguatan dan pengembangan kapasitas dan kapabilitas SDM dalam rangka peningkatan kinerjanya baik secara perseorangan maupun kelembagaan. Sedangkan definisi secara teknis, dikatakan bahwa pemberdayaan SDM diartikan sebagai pemberian kemampuan atau keberdayaan. Hal tersebut dilandasi oleh tiga keyakinan, yaitu: (a) adanya keyakinan bahwa pemberdayaan SDM merupakan upaya pemerdekaan agar dapat mengembangkan inisiatif dan partisipasinya dalam melaksanakan pekerjaan

(*subsidiarity*), (b) adanya kepercayaan bahwa SDM dapat berkembang secara utuh dan holistic dalam kegiatan keberdayaannya (*trust-based relationship*), dan (c) adanya komitmen yang akan membentuk peningkatan kinerja (*performance-based power*). Alasan utama dari preferensi sehubungan pemberdayaan SDM adalah refleksi kritis, pengembangan kontrol atas pola sikap dan pola tindakan, penumbuhkembangan berbagai akses dan kemampuan serta munculnya keterlibatan dan partisipasi lebih luas dalam proses manajerial kelembagaan yang dilakoni.

Selain itu, pemberdayaan merupakan salah satu intensitas pengendalian dan daya dorong dalam upaya agar SDM tetap dapat konsisten melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Terkait dengan hal dimaksud, maka pemberdayaan SDM memuat tiga esensi yang harus terbangun, yaitu: (a) kesadaran akan perubahan (*consciousness*), (b) tahu dan terampil dalam bertindak (*competence*) serta (c) memiliki kepercayaan diri (*confidence*). Dalam hal ini, pemberdayaan sebagai upaya untuk meningkatkan efikasi diri dalam mengubah pola sikap, pola perilaku dan pola tindak untuk secara mandiri melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Merdeka (2022) menjelaskan lebih lanjut, bahwa pemberdayaan SDM secara simultan terbentuk karena: (a) adanya keinginan dari pihak manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan sumber daya manusia dalam setiap pekerjaan untuk memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja (*desire*), (b) upaya membangun kepercayaan diantara para pihak yang terlibat dalam pekerjaan (*trust*), (c) usaha menciptakan rasa percaya diri secara signifikan dalam melakukan pekerjaan (*confident*), (d) upaya menjaga kredibilitas yang dapat mengembangkan lingkungan kerja yang berdaya saing/kompetif (*credibility*), (e) upaya mengembangkan pertanggungjawaban para pihak atas pelaksanaan tugas dan kewajiban pekerjaan yang dilakukan (*accountability*) dan (f) upaya menciptakan komunikasi yang terarah dan saling sinergi diantara para pihak yang terlibat baik secara sistem maupun dalam adaptasi kelembagaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemberdayaan SDM merupakan determinan

penting dan strategis bagi produktivitas dan keberhasilan kelembagaan.

Sejalan dengan pernyataan di atas, Stewart (1998) memberikan gambaran bahwa pemberdayaan SDM akan melahirkan beberapa kondisi tertentu, diantaranya: (a) membuat mampu (*enabling*) SDM yang diartikan sebagai akibat terjadinya peristiwa penguatan pengetahuan, kecakapan dan pengalaman SDM itu sendiri, (b) memperlancar (*facilitating*) SDM untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, (c) tempat berkonsultasi (*consulting*) dalam arti pemberdayaan menjadi jembatan penghubung untuk saling berinteraksi dan berkomunikasi, (d) bekerjasama (*collaborating*) dalam pengertian bahwa pemberdayaan dapat digunakan sebagai sarana kerjasama dan kemitraan para pihak, (e) membimbing (*mentoring*) diartikan bahwa kegiatan pemberdayaan adalah tempat melakukan pelatihan kecakapan-kecakapan diantara para pihak, serta (f) upaya dukungan (*supporting*) yang diartikan bahwa instrumen pemberdayaan menjadi wahana untuk saling mendukung diantara para pihak.

Di lain pihak, pemberdayaan sumber daya manusia merupakan aktivitas manajemen perubahan. Dalam manajemen perubahan tersebut terdapat empat dimensi dasar yang dijadikan basis orientasi perspektif pemberdayaan sumber daya manusia, meliputi: (a) navigasi yaitu dimensi yang memusatkan perhatian pada tatakelola perubahan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, (b) kepemimpinan merupakan dimensi yang mengkomunikasikan pembinaan dan peningkatan kapasitas kearah yang diinginkan, (c) kepemilikan yaitu dimensi yang berupaya menciptakan kebutuhan dalam penciptaan produktivitas kinerja serta (d) penggerak adalah dimensi yang menyediakan berbagai kompetensi atau keahlian untuk mendukung sistem dan mekanisme pemberdayaan (Na'im, 2015). Atau menurut Wong (2020) bahwa pemberdayaan sumber daya manusia, apabila ... *someone is empowered, they have the ability to accomplish something — and they know it, giving them the confidence needed to succeed. Employee empowerment*

refers to the manner in which companies provide their employees with anything and everything they need to succeed. Berkelindan dengan pernyataan tersebut di atas, pemberdayaan sumber daya manusia merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan potensi sumber daya manusia agar sumber daya manusia tersebut dapat memaksimalkan jati diri, kompetensi dan keahliannya sehingga dapat bertahan dan berkembang secara mandiri baik secara politik, ekonomi dan sosial budaya. Ringkasnya, pemberdayaan sumber daya manusia adalah upaya yang dilakukan untuk memberikan keterampilan dan kemampuan atau memungkinkan setiap sumber daya manusia untuk dapat berkembang sebagaimana mestinya. Pada konteks tersebut terdapat tiga substansi fundamental dalam pemberdayaan manusia yaitu: (a) terciptanya suasana yang memungkinkan potensi sumber daya manusia tersebut dapat berkembang (*enabling*), (b) upaya memperkuat potensi sumber daya manusia (*empowering*) dan (c) memberikan jaminan kepastian/melindungi/memproteksi atas kompetensi dan keahlian sebagai bagian dalam peningkatan kinerja dan budaya kerja (Sedarmayanti, 2000). Bisa dikatakan bahwa pemberdayaan adalah pengembangan dan peningkatan kualitas kemampuan, kreatifitas, daya pikir serta tindakan SDM agar lebih unggul dari waktu sebelumnya sehingga memiliki daya respon terhadap perkembangan kelembagaan di masa yang akan datang.

Merujuk pernyataan tersebut di atas, pemberdayaan SDM dapat dimaknai dalam dua pengertian, yaitu sebagai proses dan sebagai tujuan. Sebagai proses, pemberdayaan merupakan rentetan tahapan kegiatan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas SDM. Sedangkan sebagai tujuan, pemberdayaan SDM menunjuk pada sebuah tindakan pendayagunaan kompetensi, pengetahuan dan sikap untuk merealisasi dan mengapresiasi pelaksanaan tugas pekerjaan dan kewajibannya baik pada aspek politik, ekonomi dan sosial budaya. Tujuan dan proses pemberdayaan adalah sebuah intervensi profesionalisme dalam rangka peningkatan akuntabilitas dan responsibilitas yang di dalamnya terdapat pembentukan potensi dan penguatan

kompetensi, otorisasi dan kemandirian pola sikap dan pola perilaku serta produktifitas dan kreatifitas atas tugas yang menjadi kewajibannya. Pemberdayaan SDM dimaksudkan agar SDM tersebut menjadi lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan perseorangan yang dimilikinya.

Komponen-komponen yang menjadi titik tolak pemberdayaan SDM sebagaimana disampaikan (Priyono & Marnis, 2008), meliputi: (a) kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap, (b) penempatan pegawai disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan dan jabatan, (c) kejelasan pemberian wewenang dan otoritas, (d) pemberian kepercayaan, (e) dukungan untuk bisa melaksanakan tugas dan pekerjaannya, dan (f) kemampuan kepemimpinan dalam mengelola dan mengendalikan kelembagaan, (g) kejelasan dalam pertanggungjawaban dan akuntabilitas, dan (h) penciptaan motivasi yang menjadi landasan memberi daya, memberi arah dan memelihara semangat dan pola tindak dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Komponen-komponen tersebut menjadi bahan utama untuk membentuk beberapa kompetensi, yaitu: (a) kompetensi teknis yaitu kecakapan dan kemampuan dalam bidang yang menjadi tugas pokok dan fungsi pekerjaannya, (b) kompetensi manajerial yaitu kemampuan untuk menangani yang berhubungan dengan tugas-tugas kelembagaan, (c) kompetensi sosial yaitu kemampuan melaksanakan komunikasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas, dan (d) kompetensi intelektual/strategik yaitu kecakapan untuk dapat berpikir secara strategik dengan cara pandang yang lebih luas. Pada gilirannya pemberdayaan SDM akan membentuk sinergitas pada beberapa aspek, yaitu: (a) akses informasi pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi, (b) keterampilan analitis dalam menghasilkan produktifitas pekerjaan, (c) keterampilan komunikasi dalam pengelolaan pelayanan kelembagaan dan secara simultan melakukan interaksi pada berbagai tingkatan struktur kelembagaan, dan (d) sebuah keyakinan bahwa semua pelaksanaan tugas dan pekerjaan bisa dapat

dituntaskan karena kemampuan dan kecakapan yang dimiliki.

Tujuan utama dari pemberdayaan SDM adalah peningkatan profesionalisme dalam upaya peningkatan kinerja dan budaya kerja. Tujuan lainnya adalah tindakan menambah pengetahuan, kemampuan, keterampilan serta wawasan sehingga memiliki daya respons yang cukup kuat untuk melaksanakan beragam tugas pekerjaan sesuai dengan fungsinya, meningkatkan kualitas pelayanan kearah yang lebih akuntabel serta meningkatkan inovasi ketika menjalankan tugas dan kewajibannya. (Rohaeni, 2016) menjelaskan bahwa tujuan pemberdayaan adalah memberdayakan 'daya' dari SDM tersebut berupa kemampuan, wewenang dan tanggungjawab dalam rangka meningkatkan performance/kinerja kelembagaan. Lebih jauh dikatakan bahwa pemberdayaan bertujuan mengembangkan suatu situasi lingkungan yang familiar sehingga SDM dapat mendayagunakan kemampuan inovasi dan profesionalismenya untuk menghasilkan pencapaian tujuan kelembagaan secara lebih berdayaguna dan berhasilguna. Dengan demikian esensi dari tujuan pemberdayaan adalah mendorong keterlibatan seseorang untuk lebih berperan secara lebih luas dalam menyelesaikan aktifitas pekerjaan sehingga lebih produktif (Smith, 2000), membimbing dan mengarahkan SDM supaya memiliki kemauan (motivasi) dan memiliki kemampuan prestatif dalam pelaksanaan pekerjaan (Makmur, 2008) serta upaya meningkatkan dan menguatkan rasa tanggung jawab sehingga terjadi peningkatan kinerja (Wibowo, 2009). Pada ranah tersebut, maka tujuan pemberdayaan adalah peningkatan kompetensi, perluasan wewenang dan kekuasaan serta pengembangan partisipasi para pihak dalam merealisasikan tugas pokok dan fungsinya di tataran kelembagaan. Pada konteks tersebut terjadi peningkatan dan perluasan keberartian, kompetensi, determinasi diri dan tingkat pengaruh yang dimiliki SDM dalam keterlibatannya di kelembagaan. Artinya terdapat aspek produktifitas kerja, efisiensi, bertambahnya keterampilan dan keahlian, perbaikan moral dan sikap serta memiliki

kemampuan konseptual (Hasibuan, 2006). Blanchard et al. (2002) menyatakan bahwa pemberdayaan SDM akan memberikan banyak keuntungan, diantaranya SDM tersebut akan lebih berdaya serta menghasilkan keuntungan bagi dirinya sendiri serta lembaga sebagai akibat dari tindakan SDM tersebut banyak menyumbangkan gagasan dan inisiatif terbaiknya bagi lingkungan kerjanya dengan perasaan senang dan mempunyai rasa kepemilikan terhadap kelembagaan, termasuk memberikan apresiasi dan pertanggungjawaban penuh untuk kemajuan kelembagaan.

Dengan demikian, konseptualisasi tujuan pemberdayaan adalah *redistribution of power throughout the organization*. Terkait dengan hal tersebut, maka dimensi yang diformulasikan mengarah pada efisiensi dan efektivitas tata kelola layanan yaitu profesionalisme dan produktivitas. Pemberdayaan memainkan peran besar dalam meningkatkan pengelolaan dan penyelenggaraan kelembagaan yang pada gilirannya ... *it helps enable people to take initiative, make decisions for themselves and solve complex problems. ... Professional empowerment requires you to use your skills and talents in a way that benefits both your career and employer while enhancing productivity* (Indeed Editorial Team, 2022). Pada sisi ini tujuan pemberdayaan SDM adalah membentuk kepemilikan kompetensi dan kreatifitas guna menjamin pelaksanaan tugas dan kewajiban yang produktif dan menuntaskan pekerjaan-pekerjaan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Secara lebih operasional, tujuan pemberdayaan SDM adalah: (a) melahirkan SDM yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang unggul dan mandiri, (b) menciptakan SDM yang memiliki kesadaran tinggi akan potensi dan kompetensi yang dimilikinya, (c) menciptakan SDM yang mempunyai etos kerja yang kompetitif dan (d) meningkatkan kinerja dan budaya kerja SDM (rasa kebersamaan, rasa memiliki dan rasa tanggungjawab) lebih efisien, efektif dan berkelanjutan. Di dalam tujuan tersebut terdapat aspek produktivitas, pengembangan SDM, *obsolescence prevention* dan *personal growth*. Pemaknaan tersebut selaras dengan pernyataan bahwa pemberdayaan SDM adalah *based on*

the idea that providing employees with the resources, authority, opportunity, and motivation to do their work, as well as holding them accountable for their actions, will make employees happier and more proficient (Jouany, 2023).

Sementara itu manfaat yang ditimbulkan dari aktifitas pemberdayaan diantaranya: *(a) helps improve job performance, (b) helps increase trust dan (c) increases motivation* (Indeed Editorial Team, 2022). Dalam hubungan ini, manfaat pertama dari kegiatan pemberdayaan adalah peningkatan kinerja pekerjaan. SDM yang dibantu dengan aktifitas pemberdayaan akan berusaha mengembangkan komitmen pada tugas dan pekerjaannya kemudian berusaha mendayagunakan berbagai kreatifitas dan bertindak progresif untuk kemajuan kelembagaan. Manfaat berikutnya, pemberdayaan dapat membantu meningkatkan rasa percaya diri yang berkualitas. Pada tataran sehari-hari SDM yang telah diberdayakan akan memunculkan sinergi yang lebih positif dalam mengembangkan kepemimpinannya termasuk menghasilkan budaya kerja yang lebih komprehensif. Selanjutnya, pemberdayaan sangat bermanfaat untuk kepentingan peningkatan motivasi untuk terlibat secara mendalam dalam pencapaian produktifitas kelembagaan. Tidak berlebih apabila manfaat pemberdayaan ini adalah rekonstruksi dari adaptasi kinerja, kepercayaan dan motivasi yang secara substansif hal tersebut sangat dibutuhkan untuk kepentingan kemajuan kelembagaan.

Sedarmayanti, 2011) menjelaskan bahwa manfaat pemberdayaan SDM yaitu sebagai berikut: (a) sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (b) sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, (c) sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi, (d) sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, dan (e) sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi. Dengan

demikian, manfaat pemberdayaan adalah agar SDM tersebut lebih berdaya baik dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi maupun tanggung jawab dalam pengendalian pekerjaan. Hal ini selaras dengan pernyataan (Adi, 2008) bahwa manfaat pemberdayaan adalah *to help clients gain power of decision and action over their own lives by reducing the effect of social or personal blocks to exercising existing power, by increasing capacity and self-confidence to use power and by transferring power from environment to clients* (membantu klien memperoleh daya untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan ia lakukan yang terkait dengan diri mereka, termasuk mengurangi efek hambatan pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan, hal ini dilakukan melalui peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri untuk menggunakan daya yang ia miliki, antara lain melalui transfer daya dari lingkungan).

Sementara itu berdasarkan literasi lain, manfaat pemberdayaan SDM dijelaskan sebagai berikut: (a) pemberdayaan SDM dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih positif untuk menghasilkan produktivitas yang maksimal, (b) pemberdayaan SDM menjadi dorongan bagi setiap SDM untuk meningkatkan motivasi bekerja, (c) pemberdayaan SDM akan menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan, (d) pemberdayaan SDM akan mengeliminasi segala bentuk kekeliruan dalam pencapaian penuntasan pekerjaan, (e) pemberdayaan SDM akan meningkatkan semangat dan etos kerja, (f) pemberdayaan SDM akan menghasilkan ketercapaian produktivitas yang lebih besar, (g) pemberdayaan SDM akan lebih menyedeharkan pengambilan keputusan dalam setiap tindakan yang akan diambil dan dijalankan, (h) pemberdayaan SDM akan menghasilkan budaya yang lebih kreatif, (i) pemberdayaan akan lebih menghasilkan sinergitas yang lebih signifikan dengan seluruh struktur dan mekanisme kelembagaan. dan (j) pemberdayaan SDM akan menghasilkan berbagai kemampuan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan secara berdaya guna dan berhasil guna. Sederhananya, manfaat pemberdayaan SDM adalah menumbuhkan

produktivitas dan kreatifitas, meningkatkan motivasi dan keterlibatan, meningkatkan keterampilan kepemimpinan, penguatan kepercayaan diri dan peningkatan pengalaman, serta memperkaya budaya kerja dan penuntasan kebutuhan aktualisasi masing-masing SDM. Pada gilirannya berimplikasi memunculkan rasa kepemilikan atas pekerjaan dan pencapaian tujuan (*a sense of ownership to the employee due to which he personalizes the goals and objectives of the organization and associates his success with his own abilities*) (Tecnofund, 2012). Lebih jauhnya, pemberdayaan SDM menghasilkan secara signifikan beberapa hal, yaitu: (a) *quicker online responses to customer needs*, (b) *quicker online responses to dissatisfied customers during service recovery*, (c) *employees feel better about their jobs and themselves*, (d) *employees will interact with customers with more warm and enthusiasm*, (e) *empowered employees can be a great source of service ideas*, dan (f) *great word-of-mouth advertising and customer retention* (Haksever et al., 2000). Manfaat pemberdayaan SDM berpengaruh terhadap pendayagunaan manajemen, peningkatan kinerja, ketepatan pelayanan, dan tatakelola yang berdayaguna dan berhasil guna.

Memperhatikan beberapa manfaat sebagai tersebut di atas, pemberdayaan SDM secara structural maupun fungsional dapat membentuk SDM menjadi manusia yang lebih berdaya atau menjadi SDM berkinerja. Makna SDM berkinerja bisa diartikan sebagai SDM teknis, SDM konstruktor dan SDM pencipta kerja/karya. Mereplikasi pandangan Atmosudirdjo (1989), SDM berkinerja tersebut adalah: (a) SDM teknis yaitu SDM yang mengetahui banyak tentang struktur, fungsi dan kapabilitas kehidupan kemudian hal-hal yang diampu tersebut diberdayakan menjadi sebuah kapasitas yang dapat menstimulasi dan mendorong untuk berperan lebih luas, (b) SDM konstruktor adalah SDM yang bertindak sebagai (1) birokrasi yaitu mampu mengatur dan menguasai pekerjaan, lugas dan cepat tanggap untuk menuntaskan berbagai permasalahan dan tantangan, (2) SDM manajemen yaitu SDM yang mampu mengendalikan dan operasi kerja berbagai pelaksanaan tugas, dan (3)

SDM administrasi yaitu SDM yang dapat mengendalikan secara efektif dan efisien di bidang kebijakan, program dan kegiatan yang secara fungsional melekat pada diri SDM tersebut, dan (c) SDM pencipta kerja/karya adalah SDM yang dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk menuntaskan berbagai tujuan baik secara perseorangan maupun kelembagaan.

Pemberdayaan merupakan wahana penting untuk memperbaiki kinerja melalui penyebaran tanggung jawab dan keterlibatan para karyawan, yang membebaskan seseorang dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-idenya, keputusan-keputusannya dan tindakan-tindakannya sehingga setiap orang dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan kelembagaan. Berkelindan dengan hal tersebut, maka pemberdayaan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan tugas pokok dan fungsi yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan produktifitas atau *support employes and catch people doing things right* (Salim & Rochaendi, 2020). Untuk kepentingan tersebut, maka proses pemberdayaan dimulai dari tahap penyadaran, pengkapasitasan dan terakhir pendayaan. Tahap penyadaran adalah pembentukan perilaku menuju perilaku sadar dan peduli sehingga merasa membutuhkan peningkatan kapasitas diri. Pada tahap ini pihak pemberdaya berusaha menciptakan prakondisi, supaya dapat memfasilitasi berlangsungnya proses pemberdayaan yang efektif. Sentuhan penyadaran akan lebih membuka keinginan dan kesadaran masyarakat tentang kondisinya saat itu. Dengan demikian akan dapat berlangsung kesadaran mereka tentang perlunya memperbaiki kondisi untuk masa depan yang lebih baik. Tahap berikutnya adalah tahap pengkapasitasan yaitu memberikan kemampuan (*capacity building*). Pengkapasitasan yaitu memberikan kapasitas untuk mampu menerima daya atau kekuasaan yang akan diberikan. Tahap ini merupakan tahap transformasi kemampuan berupa wawasan pengetahuan, kecakapan keterampilan agar terbuka wawasan dan memberikan keterampilan dasar sehingga dapat

mengambil peran di dalam tugas pokok dan fungsinya. Berikutnya adalah tahap pendayaan atau tahap pengayaan yaitu upaya peningkatan kemampuan intelektual, kecakapan, keterampilan sehingga terbentuk inisiatif dan kemampuan inovatif untuk mengantarkan pada kemandirian. Kemandirian tersebut akan ditandai oleh kemampuan untuk membentuk inisiatif, melahirkan kreasi-kreasi dan melakukan inovasi-inovasi di dalam lingkungannya. Pada tahap ini juga dilaksanakan upaya untuk memberikn daya (empowerment) atau penguatan (strengthening) atas segala kemampuan dan kecakapan yang telah dimiliki sebelumnya.

Proses pemberdayaan SDM akan berhasil secara maksimal apabila memperhatikan lima dimensi, yaitu dimensi: (a) tujuan, (b) sikap manajemen, (c) pelatihan dan pengembangan, (d) seleksi dan rekrutmen dan (e) struktur dan sistem (David & Susan, 2003). Terkait dengan dimensi tujuan, maka upaya pemberdayaan yang dilakukan adalah memberikan kejelasan kepada para pihak tentang tujuan yang akan dicapai secara terukur dan sistamtis. Sehingga setelah para pihak tersebut memahami tujuan yang telah ditetapkan, akan menjadi dorongan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan arahan dan pedoman. Dimensi berikutnya adalah sikap manajemen, yaitu pola penumbuhkembangan yang dilaksanakan oleh manajerial untuk mengelola penguatan dan pengembangan para pihak yang terlibat dalam kelembagaan. Selanjutnya, dimensi pelatihan dan pengembangan yang berkaitan dengan pemberian kompetensi tambahan terhadap para pihak yang terlibat dalam pengembangan kelembagaan. Kompetensi tambahan tersebut diharapkan dapat memberikan nilai tambah serta meningkatkan inovasi dan kreatifitas para pihak. Berikutnya, dimensi seleksi dan rekrutmen merupakan upaya mendapatkan SDM yang berkualitas yang pada gilirannya dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara berdayaguna dan berhasil guna. Terakhir, dimensi struktur dan sistem yang berkaitan dengan mekanisme formal dalam sebuah kelembagaan. Struktur dan sistem tersebut dapat memberikan sarana untuk mengkomunikasikan secara jelas dan terarah

termasuk di dalamnya adanya sinergitas secara komprehensif dalam pengelolaan dan penyelenggaraan kelembagaan. Apabila kelima dimensi tersebut secara tertib dapat dilaksanakan, SDM akan dapat bekerja secara professional sebagaimana pernyataan bahwa proses pemberdayaan dengan cara memberikan kekuasaan kepada para pegawai yang membutuhkannya akan membuat para pegawai tersebut lebih berdaya dan semakin professional dalam melaksanakan tugasnya (Sitorus, 2009).

Pada proses pemberdayaan SDM setidaknya mengkonfigurasi beberapa hal, yaitu: (a) kegiatan mengungkapkan keinginan (*express*) mengenai tujuan, pentingnya peran SDM dan tindakan koreksi yang diperlukan, (b) memunculkan motivasi para pihak yang terlibat dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan, (c) memberikan sarana dan media (*equip*) untuk memberikan dukungan atas pekerjaan yang akan dilakukan, dan (d) mengembangkan proses evaluasi yang berkesinambungan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Formulasi semacam itu akan memberikan input dalam berbagai segi, diantaranya: (a) pengakuan atas kompetensi yang dimiliki SDM sehingga mendorong SDM untuk percaya diri mencapai prestasi kerja, (b) mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan secara lebih terbuka, (c) memberikan peluang untuk menciptakan berbagai prakarsa, (d) membangun lingkungan yang dapat banyak memberikan peluang untuk bekerja secara kreatif, (e) menyediakan ketersediaan sumber daya. Kunci dari setiap strategi pemberdayaan adalah mengenali usaha keras, menunjukkan empati, dan membangun kepercayaan. Hal tersebut selaras dengan proposal inisiatif (David & Susan, 2003) yang menjelaskan langkah-langkah pemberdayaan SDM, diantaranya: *(a) define your purpose, (b) define what empowerment means for your organization and communicate it, (c) be prepared to make substantial changes in behaviors and system at there levels: organization, team, and individual, (d) decide what degree of discretion best suits your purpose, (e) retain an element of control for the purposes of quality safety and service standards, (f) develop a common language, (g) allow people*

to make mistakes, (h) don't expect a quick fix, and (i) be prepared to take a step back from empowerment. Konfigurasi semacam itu akan membentuk penyadaran, mobilisasi dan kontribusi para pihak dalam peningkatan dan pengembangan kapasitas sistem dan kelembagaan yang ada.

Secara substantif, pemberdayaan SDM adalah merekonstruksi kemampuan dan kecakapan SDM untuk dapat bekerja menuntaskan tugas pokok dan fungsinya. Agar dapat terwujud, maka beberapa langkah yang perlu dilakukan, meliputi beragam tindakan seperti penyadaran, pelatihan, pengorganisasian, pengembangan kekuatan dan membangun dinamika. Inisiatif ini dibutuhkan sehingga produktivitas dan progresifitas kelembagaan yang memiliki puncak prestasi yang lebih dari sebelumnya. Kohesifitas dan sinergitas dari langkah penyadaran sampai dengan membangun dinamika adalah sebuah jalan keluar yang cukup progresif.

Daftar Pustaka

- Adi, I. R. (2008). *Intervensi Komunitas Pengembangan Masyarakat Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat*. Grafindo Persada.
- Armstrong, M. (1998). *Performance Management*. Kogan Page Limited.
- Atmosudirdjo, S. P. (1989). *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*. Ghalia Indonesia.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Radolph, A. (2002). *Empowerment Takes More Than a Minute*. . Amara Books.
- Cook, S., & Macaulay, S. (1997). *Perfect Empowerment* (Bahasa Indonesia). Elex Media Komputindo.
- David, C., & Susan, K. (2003). *The Power of Empowerment Release the Hidden Talents of your Employees* (Bern Hidayat (Penterjemah), Ed.). Gramedia.
- Fiedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. MT Press.
- Flippo, E. B. (1994). *Personal Management* (6th ed.). Mc.Graw Hill Company.
- Gartenmann, T. (2018, May 26). *What are the the factors necessary for succesful empowerment*. LinkedIn.
- Haksever, C., Render, B., Russell, R. S., & Murdick, R. G. (2000). *Servive Management and Operations* (2nd ed.). Prentice Hall International Inc.
- Haldane, V., Chuah, F. L., Srivastava, A., Singh, S. R., Koh, G. C., & Seng, C. K. (2019). Community participation in health services development, implementation, and evaluation: a systematic review of empowerment, health, community, and process outcomes. *PloS One*, 14.
- Hasibuan, SP. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Indeed Editorial Team. (2022, October 6). *Empowerment: Definition and How To Apply It in the Workplace*. Indeed.
- Jouany, V. (2023, January 19). *Employee Empowerment in the Workplace: Definition & Best Practices*. Hailo.
- Lowe, K., & Felce, D. (1995). The Definition of Challenging Behaviour in Practice. *British Journal of Learning Disabilities*, 23(3), 118–123.
- Makmur, S. (2008). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Martinez, H. (2022, May 24). *What is social empowerment? Empowerment Theory*. United Way of the National Capital Area.
- Merdeka, R. M. (2022, September 13). *Employee Empowerment: Definisi, Manfaat, dan Penerapannya di Perusahaan*. GreatDay. HR.
- Na'im, A. (2015). *Road Map Reformasi Birokrasi*. Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
- Perkins, D. D. (2010). Empowerment. In R. A. Couto (Ed.), *Purposes of Political and Civic Leadership* (III). Sage.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Rohaeni, H. (2016). Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas Kanwil Kementerian Agama Propinsi DKI Jakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1), 40–52.
- Salim, A., & Rochaendi, E. (2020). Pemberdayaan Administrasi Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pelaksanaan Tupoksi. *Transformasi. Jurnal Kepemimpinan & Pendidikan Islam*, 4(1), 41–58.
- Sedarmayanti. (2000). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Mandar Maju.

- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sitorus, M. (2009). Pengaruh Pemberdayaan Dan Pengawasan Terhadap Perilaku Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan SIUP (Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 6(1), 114–135.
- Smith, J. (2000). *Empowering People*. Kogan Page Limited.
- Stewart, A. M. (1998). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia* (Agus M. Hardjana (Penerjemah), Ed.; Bahasa Indonesia). Kanisius.
- Tecnofund. (2012, March 28). *Benefits of Empowerment*. Technofunc.Com.
- Tengland, P.-A. (2008). Empowerment: A Conceptual Discussion. *Health Care Anal*, 16, 77–96.
- United Nations Social Development Network. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?* Department of Economic and Social Affairs Division for Social Policy and Development.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja* (2nd ed.). Raja Grafindo Persada.
- Wikipedia. (2023, January 28). *Empowerment*. Wikipedia. The Free Encyclopedia.
- Wong, K. (2020, July 9). *Employee empowerment: Definition, benefits, and factors*. Achievers.

Profil Penulis



Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.

Penulis adalah Lektor Manajemen Pendidikan di Program Studi (S-1) Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Alma Ata, Yogyakarta. Kariernya dimulai sebagai Pembantu Pimpinan di Kantor Depdikbud Kabupaten Majalengka Jawa Barat tahun 1991, kemudian bertugas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka Jawa Barat sebagai Fungsional Umum di Dinas Pendidikan. Pada tahun 2019 kemudian beralih tugas menjadi Tenaga Pengajar di Sekolah Tinggi Farmasi (STF) YPIB Cirebon Jawa Barat dan sejak tahun 2020 sampai dengan sekarang bekerja sebagai Dosen di Universitas Alma Ata (UAA) Yogyakarta.

Pendidikan dasar dan menengah (SD/SMP-SMA) ditamatkan di kampung kelahirannya, yakni di Desa Loji Kecamatan Jatiwangi Kabupaten Majalengka Jawa Barat. Pada tahun 1990 menyelesaikan S-1 Perencanaan Pendidikan di IKIP Jakarta (Universitas Negeri Jakarta), kemudian tahun 1999 menamatkan S-2 Administrasi Pendidikan di IKIP Bandung (Universitas Pendidikan Indonesia) dan tahun 2018 berhasil menuntaskan S-3 Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.

Mata kuliah yang diampu dalam beberapa tahun terakhir ini di Prodi S-1 PGSD UAA adalah (a) manajemen pendidikan, (b) manajemen berbasis sekolah, (c) manajemen kelas, (d) kepemimpinan pendidikan, (e) profesi keguruan, (f) pengembangan kurikulum, (g) filsafat pendidikan, dan (h) ilmu pendidikan. Sedangkan di Prodi S-2 Pendidikan Agama Islam UAA mengampu mata kuliah: (a) analisis kebijakan Pendidikan Agama Islam dan (b) inovasi pengelolaan dan kelembagaan Pendidikan Agama Islam.

Email Penulis: endi.rochaendi@almaata.ac.id

- 1 DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Hermin Nainggolan
- 2 FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Eka Kurnia Saputra
- 3 REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN SDM
Resekiani Mas Bakar
- 4 PENINGKATAN KUALITAS SDM MELALUI PELATIHAN
DAN PENGEMBANGAN
Acai Sudirman
- 5 DINAMIKA DALAM MANAJEMEN SDM
Acai Sudirman
- 6 PENILAIAN KINERJA DAN PENGHARGAAN
Osfred Umbu Djadji
- 7 KOMPENSASI DAN BALAS JASA
Alliny Namilana Rambu Hutar
- 8 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)
Kemala Hadidjah
- 9 PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
Endi Rochaendi
- 10 HUBUNGAN INDUSTRIAL
Aditya Wardhana
- 11 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA
Eva Yuniarti Utami

Editor:

Harini Fajar Ningrum

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-452-7 (PDF)



9 786231 954527