

## MEMBANGUN BUDAYA KERJA DALAM MENINGKATKAN MUTU PTK-PNF

Erman Syamsuddin\*

*Directorate of Teachers and Education Personnel as one of Directorates, Directorate General of Quality Improvement for Teachers and Education Personnel for Nonformal Education raises an issue on "working spirit" on the personnel competencies. It discusses some requirements to enable the Directorate to do its tasks and programs. Commitment to organization, leadership, and empowerment of the personnel are necessary to strengthen the Directorate in performing its missions and programs. In addition, continuous improvement in all management aspects are needed to enable the Directorate sustain and develop for the sake of stakeholder satisfaction.*

*Keywords: working culture, competence, commitment, leadership, empowerment*

### PENDAHULUAN

Direktorat Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Dit. PTK-PNF), sebagai salah satu direktorat di Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) memiliki empat Subdirektorat dan satu Subbagian Tata Usaha. Subdirektorat tersebut adalah (1) Subdirektorat Program, (2) Subdirektorat Pendidik PNF, (3) Subdirektorat Tenaga Kependidikan PNF, dan (4) Subdirektorat Penghargaan dan Perlindungan. Direktorat PTK-PNF memiliki tugas: (1) melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan, (2) pemberian bimbingan teknis, (3) supervisi, dan (4) evaluasi di bidang pembinaan PTK-PNF. Sedangkan Fungsi dari Direktorat PTK-PNF adalah (1) penyusunan bahan perumusan kebijakan di bidang pembinaan PTK-PNF; (2) pengumpulan dan pengolahan data serta pemetaan PTK-PNF; (3) penyusunan bahan perumusan standar, kriteria, pedoman dan prosedur pembinaan PTK-PNF; dan (4) pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang PTK-PNF; dan (5) pelaksanaan urusan ketatausahaan Direktorat.

Guna mewujudkan program kegiatan secara berkesinambungan dan sistematis, dirumuskan visi Dit. PTK-PNF adalah "Pendidik dan tenaga kependidikan PNF yang bermutu tahun 2015", sedangkan misi Dit.

PTK-PNF yakni: (1) memperluas akses dan pemerataan peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan PNF; (2) meningkatkan daya saing pendidik dan tenaga kependidikan PNF dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan nonformal; (3) meningkatkan kualifikasi dan kompetensi PTK-PNF yang relevan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat; (4) mewujudkan institusi yang bersih, efektif dan akuntabel dalam menyelenggarakan peningkatan mutu PTK-PNF, serta (5) mewujudkan penghargaan, kesejahteraan, dan perlindungan bagi PTK-PNF.

Ketika kita berada dalam suatu organisasi, ada pertanyaan pokok yang perlu dijawab secara jujur dan obyektif, sudahkah kita memiliki budaya kerja untuk organisasi/unit kerja di tempat kita berada. Sudahkah kita mencurahkan seluruh potensi yang kita miliki untuk mendukung tercapainya kesuksesan program kerja. Sebab bagaimanapun baiknya suatu visi dan misi organisasi, tanpa disertai dengan komitmen

**Bagaimanapun  
baiknya suatu visi dan  
misi organisasi, tanpa  
disertai dengan  
komitmen  
organisasional yang  
tinggi setiap individu  
dalam organisasi, tidak  
akan terlaksana secara  
optimal.**

organisasional yang tinggi setiap individu dalam organisasi, tidak akan terlaksana secara optimal.

Dalam berbagai kasus, seringkali kita jumpai bahwa unit kerja/organisasi memiliki sumber daya manusia yang relatif memadai kompetensinya. Namun, tidak semua pegawai yang ada mampu untuk mengelaborasi kemampuan dengan baik. Setidaknya ada atmosfer lain dalam iklim organisasi yang menghambat dirinya atau memang dirinya kurang

\* *Direktur Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Non Formal, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan*

mampu untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan kerja yang ada. Terkadang loyalitas dalam organisasi menjadi relatif rendah dan dapat diduga pegawai tersebut kurang memberikan kontribusi yang maksimal untuk unit kerja/organisasinya.

Konsekuensi logis dalam rangka mewujudkan visi dan misi Dit. PTK-PNF tersebut, memerlukan

kompetensi dan komitmen dari karyawan Dit. PTK-PNF. Hal ini juga mendorong perlunya budaya organisasi yang positif/konduktif, sehingga seluruh karyawan mampu untuk bekerja dan berkarya secara optimal. Dalam artikel ini akan ditelaah secara kritis tentang hakikat budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensi bagi tenaga teknis Dit. PTK-PNF.

## PEMBAHASAN

### Hakekat Budaya Kerja

Budaya dipandang sebagai (1) nilai-nilai/norma, yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh anggota organisasi, dan (2) asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah (Owens, 1991: 172). Jika ada program diperkenalkan pada suatu kelompok masyarakat mengalami hambatan, maka dikatakan kadar budaya rendah. Alasannya, nilai-nilai yang menjadi muatan program belum membudaya, tidak sesuai dengan kepribadian dan untuk berubah. Budaya dapat dipandang dari tingkatan (1) artifak dan kreasi, seperti seni, teknologi atau perilaku yang dapat diamati; (2) nilai-nilai, yaitu norma-norma kelompok dalam bentuk konsensus sosial atau lingkungan fisik; dan (3) asumsi-asumsi yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan yang menjadi sumber tindakan dalam hubungan antar manusia dengan lingkungan, sifat kodrati manusia aktivitas manusia (Lindsay, 1997: 26).

Pengertian organisasi, mengandung makna sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan (Gibson, 1994: 7). Pengertian ini mencirikan perilaku organisasi adalah mencapai tujuan organisasi yang disetujui bersama. Organisasi diartikan sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari 2 orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan atau seperangkat tujuan bersama (Robbins, 1994: 3). Pengertian kesatuan sosial dalam organisasi mengandung arti bahwa organisasi dari orang-orang yang berinteraksi satu sama lain.

Di dalam dunia perusahaan, *Corporate Culture* sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, kepercayaan dan pemahaman-pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan *the body of solutions* (wadah untuk penyelesaian masalah-masalah internal dan eksternal yang dilaksanakan secara konsisten oleh suatu kelompok dan diajarkan kepada anggota baru sebagai

cara pandang, tidak disadari oleh anggota tetapi dipatuhi oleh anggota-anggotanya. Pada umumnya budaya berada di bawah ambang kesadaran, karena budaya itu melibatkan *taken-for-granted assumption* tentang bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak dan merasakan serta bereaksi dengan lingkungannya (Kreitner, 2001 :68).

Budaya kerja membentuk, mengontrol, dan mengatur perilaku, persepsi, sikap, kepercayaan dan nilai individu anggota organisasi (Altman, [http://www.findarticles.com.](http://www.findarticles.com), 1998 : 1). Nilai yang terkandung di dalam budaya organisasi mencakup nilai yang bersifat terminal dan nilai-nilai instrumental. Nilai terminal adalah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, sedangkan nilai instrumental yaitu model perilaku yang diinginkan untuk dilaksanakan oleh anggota organisasi, seperti kerja keras, sikap hati-hati, hormat pada tradisi, jujur, mau ambil resiko dan memelihara standar yang tinggi.

Budaya kerja merupakan seperangkat karakteristik yang membentuk nilai-nilai organisasi, yang oleh Robbins disusun 7 karakteristik budaya organisasi yaitu : (1) *Innovation and Risk Taking*; (2) *Attention to detail*, (3) Orientasi manfaat; (4) Orientasi orang; (5) Orientasi team (6) Keagresifan, dan (7) Stabilitas (Robbins, 2001 :510-511). Ditinjau dari fungsi budaya organisasi sebagai nilai-nilai memiliki fungsi-fungsi: (1) Membatasi peran tertentu; (2) Memberikan identitas dari anggota; (3) Memfasilitasi penerusan ke hal-hal yang lebih besar dibanding kepentingan pribadi; (4) Mempertinggi stabilitas sosial; (5) pembuat perasaan dan mekanisme kontrol yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan (Robbins, 1991 : 524). Semakin kuat budaya organisasi semakin efektif atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia.

Berdasarkan pemahaman terhadap deskripsi tersebut di atas, dapat ditarik suatu sintesis tentang budaya organisasi sebagai penilaian seseorang terhadap nilai-nilai organisasi yang mengontrol perilaku anggota organisasi dalam bertindak, berpikir di dalam organisasi, yang dinilai dari indikator-indikator disiplin,

tertib, kerja keras, sopan santun, saling menghargai, kejujuran loyalitas, sosialisasi, tanggung jawab.

Dengan demikian budaya kerja yang terjadi Dit. PTK-PNF merupakan perekat kesatuan yang mengikat karyawan secara bersama-sama, dengan norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh anggotanya. Nilai-nilai kebersamaan ini mendukung pendapat yang mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu persepsi umum yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi, merupakan suatu sistem makna bersama (*a system shared meaning*). Budaya kerja Dit. PTK-PNF merupakan seperangkat nilai-nilai yang membantu seluruh karyawan mengetahui tindakan-tindakan yang dapat diterima. Budaya kerja merupakan nilai-nilai dan norma informal yang mengontrol individu dan kelompok dalam organisasi berinteraksi satu dengan lainnya dan dengan organisasi di luar organisasi.

### Kompetensi bagi karyawan Dit. PTK-PNF

Secara umum pengertian kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Disadari sepenuhnya bahwa masih banyak yang belum maksimal untuk dapat memuaskan dan memenuhi harapan seluruh masyarakat, belum menjamin dapat melaksanakan pekerjaan dengan cepat dan tepat, sehingga masih diperlukan suatu kompetensi untuk dapat menyelesaikan segalanya. Seseorang dalam bekerja dituntut bukan hanya penguasaan ilmunya, tetapi juga kecerdasan dan intelektualnya berwawasan luas dalam perkembangan teknologi informasi yang merebak tanpa batas, sehingga dapat memiliki daya saing dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Dalam mengidentifikasi kompetensi jabatan diperlukan dua variabel penting yang harus dipenuhi oleh setiap pejabat sesuai dengan keputusan kepala BKN Nomor 46A/2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS, yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh setiap pemegang jabatan meliputi integritas, kepemimpinan, perencanaan, dan

pengorganisasian, kerjasama dan fleksibilitas. Sedang untuk kompetensi bidang dipilih dari kompetensi yang tersedia sesuai bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Identifikasi kompetensi jabatan dilakukan untuk menentukan kompetensi bidang setiap jabatan berdasarkan langkah-langkah (a) menentukan nama jabatan yang akan diidentifikasi kompetensinya; (b) menuangkan ikhtisar jabatan (c) merinci setiap uraian tugas menjadi kegiatan-kegiatan utama; (d) menganalisis kegiatan-kegiatan utama tersebut untuk menentukan kata kunci dari tugas pekerjaan; (e) kata kunci yang diperoleh dari uraian tugas digunakan untuk menentukan kompetensi dan tingkat kompetensi dengan berpedoman pada kamus kompetensi jabatan; dan (f) apabila hasil identifikasi kompetensi ada dua atau lebih uraian tugas yang memiliki kompetensi dan tingkat kompetensi sama atau hampir sama, cukup dipilih satu kompetensi yang uraian tugasnya sangat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas dan kegiatan utamanya dijadikan satu dengan kompetensi yang dipilih tersebut.

Dari langkah-langkah identifikasi kompetensi jabatan tersebut jelas bahwa setiap pejabat yang melaksanakan tugas, harus memiliki kompetensi dasar dan kompetensi bidang sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab yang dipegangnya. Apabila setiap pejabat sudah memiliki dua kompetensi tersebut, dalam melaksanakan tugasnya harus profesional dan mempunyai kompetensi yang tinggi. Untuk pengukuran kompetensi jabatan

Dit. PTK-PNF sebagai organisasi pemerintahan sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat, dan benar serta dapat mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi, berfikir secara logis dan empati terhadap kebutuhan pelanggan.

dilakukan melalui metode-metode pengukuran yaitu: (1) pengukuran kompetensi jabatan dilakukan setelah penetapan standar kompetensi jabatan; (2) pengukuran kompetensi jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan metode pengamatan, wawancara, peragaan (stimulasi), atau penyebaran kuisioner; (3) verifikasi terhadap dokumen-dokumen tertulis berupa sertifikat atau bukti kompetensi lainnya. Dalam penyusunan standar kompetensi jabatan, merupakan kegiatan yang dinamis, dengan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Standar kompetensi jabatan harus selalu dievaluasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.

Dit. PTK-PNF sebagai organisasi pemerintahan sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai

kompetensi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat, dan benar serta dapat mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi, berfikir secara logis dan empati terhadap kebutuhan pelanggan. Dalam menyelesaikan suatu masalah mengandung dua kategori penting yaitu analisis dan solusi. Perlunya mengidentifikasi permasalahan dan berusaha untuk menyelesaikannya sesuai dengan kemampuan, berusaha untuk bekerja sama dalam tim agar tercipta situasi yang harmonis. Menciptakan kreativitas, yaitu mendatangkan gagasan positif dan imajinasi dalam proses pengembangan kompetensi untuk mendapatkan hasil yang optimal.

### Hakikat Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang dimiliki pegawai merupakan faktor yang penting karena menentukan kualitas hubungan antara seorang individu sebagai anggota organisasi dengan organisasinya. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap seseorang kepada organisasi yang mengkaitkan identitas diri dengan organisasi. Komitmen organisasi pegawai juga berarti dukungan pegawai dan keinginan untuk mengimplementasikan tujuan dan rencana serta keputusan organisasi (Lindsay dan Petriek:1997:341). Komitmen organisasional pegawai adalah kekuatan individu dalam mengidentifikasikan diri dengan organisasi, dan keterlibatannya dalam tugas-tugas organisasi. Faktor-faktor yang merupakan karakteristik dari komitmen organisasional yaitu percaya dan mau menerima nilai-nilai organisasi yang ada, keinginan untuk berusaha atas nama organisasi, dan hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Setidaknya terdapat tiga elemen yang membentuk komitmen organisasi pegawai yaitu *satisfaction*, *identification*, dan *involvement*. Ini berarti bahwa apabila pegawai merasa puas dalam melaksanakan tugasnya, dan dapat menyesuaikan diri dengan organisasi serta merasa terlibat dalam kegiatan organisasi terutama dalam pengambilan keputusan, maka pegawai tersebut akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur negara memiliki peranan yang strategis di dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintah. Oleh karena itu pegawai yang berkualitas dan handal memerlukan komitmen organisasi yang tinggi/kuat agar produktivitas kerja dapat tercapai sesuai dengan harapannya. Komitmen organisasi ini dapat terlihat dari kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, adanya rasa kepercayaan yang tinggi terhadap

organisasinya, dan memiliki loyalitas terhadap organisasinya

Komitmen pegawai seringkali berkaitan dengan komponen *kesesuaian diri pegawai* tersebut dengan tujuan organisasi, *keterikatan psikologis pegawai* dalam tugas-tugas organisasi, dan loyalitas pegawai kepada organisasi, yang nampak pada kesetiaan, patuh, dan keinginan untuk mempertahankan diri dalam situasi apapun untuk kepentingan organisasinya. Pada umumnya mereka tidak akan berminat untuk mengesam-pingkan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Komitmen organisasi pegawai mencerminkan adanya suatu identifikasi diri pegawai dengan organisasi, dan keterlibatan diri pegawai dalam tugas-tugas organisasi. Dengan demikian organisasi akan memiliki keuntungan antara lain berkurangnya pergantian pegawai, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan harga diri pegawai, dan mengurangi gejala para pegawai. Di dalam lingkungan organisasi apabila pegawai memiliki komitmen organisasional yang rendah, maka dapat menyebabkan terjadinya *psychological withdrawal* sebagai contoh melamun pada waktu bekerja, dan *physical withdrawal* sebagai contoh absensi tidak tertib, sering pulang kantor sebelum waktu yang telah ditetapkan, sering istirahat, dan bekerja lambat.

### Gaya Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai

#### Gaya kepemimpinan

Setiap organisasi memiliki ciri khusus, bahkan organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda, lingkungan yang berbeda, pemimpin atau atasan dengan perilaku yang berbeda. Oleh karena itu tidak mungkin tiap organisasi dipimpin hanya dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Sebagai contoh sederhana, apabila situasi para pegawai malas, sering mangkir pekerjaan tidak pernah selesai tepat pada waktunya, para pegawai lamban dalam bekerja, sering terjadi penolakan terhadap perintah, hanya mau bekerja kalau diperintah dan ditunggu, maka gaya kepemimpinan yang harus diterapkan adalah gaya yang berorientasi tugas. Sebaliknya apabila situasi para pegawai rajin, pandai, pekerjaan selalu selesai tepat waktu, tanpa perintah mereka bekerja sesuai dengan bidang tugasnya, tanpa ditunggupun mereka sadar tetap bekerja, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan berorientasi hubungan. Dengan demikian inti teori kontingensi adalah penolakan

terhadap asas-asas umum yang cocok untuk segala situasi. Ini berarti bahwa tidak ada satu jalan terbaik untuk mengorganisasi dan mengurus.

Seringkali kita jumpai bahwa iklim kerja dalam suatu organisasi, sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Begitu pun halnya dengan komitmen organisasional yang terbentuk atau telah dimiliki seseorang terkait oleh gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. Sebagaimana telah kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan tergantung pada faktor atasan, faktor bawahan, dan faktor situasi tertentu yang terjadi. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan tepat dan sesuai dengan kondisi bawahan serta situasi tertentu, maka dapat berimplikasi pada kepercayaan bawahan terhadap atasannya. Gaya kepemimpinan seperti ini akan memberikan pengaruh keberpihakan dan kesetiaan bawahan terhadap atasannya dan akan berimplikasi pula pada peningkatan komitmen organisasional yang dimilikinya.

Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam suatu organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktekkan oleh orang-orang atasan. Keberhasilan kepemimpinan lebih banyak bergantung pada perilaku, keterampilan, tindakan, dan hanya sedikit dipengaruhi oleh sifat atau ciri pembawaan pribadi pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain sebagaimana yang dinilai oleh orang lain. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang berpola; mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, dan mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Jika kita perhatikan dengan teliti dan cermat, sedikitnya ada 2 (dua) macam perilaku kepemimpinan, yaitu struktur tugas atau *initiating structure*, dan tenggang rasa atau *consideration*. Perilaku kepemimpinan struktur tugas mengandung ciri-ciri antara lain mengutamakan tercapainya tujuan, mementingkan hasil kerja yang tinggi, dan mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan. Sedangkan perilaku kepemimpinan tenggang rasa mengandung ciri-ciri antara lain memperhatikan kebutuhan bawahan, menciptakan suasana saling percaya dan saling menghargai, dan simpati terhadap ide dan perasaan bawahan. Perilaku kepemimpinan struktur tugas dan tenggang rasa tidak saling tergantung, artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang

lain. Dengan demikian seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku pada struktur tugas tenggang rasa dalam derajat yang sama-sama tinggi atau sama-sama rendah, ataupun sebaliknya. Dimanakah kategori perilaku kepemimpinan yang ada di sekitar organisasi kerja kita, maka cobalah untuk dicermati apa yang terjadi di lingkungan kerja masing-masing. Sebab sebenarnya, apabila pimpinan atau stafnya memahami tentang gaya kepemimpinan yang diperlihatkan atasannya, maka sedikit banyak dapat membantu dirinya untuk beradaptasi terhadap lingkungan kerjanya.

#### Pemberdayaan Pegawai

Konsep pemberdayaan atau *empowerment* sebagai bagian dari upaya membangun keberadaan dan peran organisasi Dit.PTK-PNF. Pemberdayaan pegawai mengandung dua kecenderungan yaitu *pertama* pemberian daya (kekuatan, kekuasaan, kemampuan) kepada orang lain agar orang tersebut lebih berdaya dan *kedua* pemberian stimulasi atau dorongan agar orang lain mempunyai keberdayaan. Pemberdayaan berarti pembagian kekuasaan yang adil (*equitable sharing of power*) sehingga meningkatkan kesadaran seseorang untuk bekerja secara optimal. Pemberdayaan adalah upaya memperbesar kekuatan atau daya (*power*) yang dimiliki oleh pegawai yang mencakup kreativitas, aktivitas, kapasitas serta potensi lainnya yang belum dimanfaatkan. Peranan pimpinan dalam pemberdayaan pegawai adalah melalui *training, counseling, delegating, rewarding, medeling, dan challenging*.

Pemberdayaan pegawai Dit. PTK-PNF adalah mempercayai determinasi diri bagi setiap pegawai, yang mencakup kebutuhan dan hak bagi setiap pegawai untuk merasakan bahwa dirinya mampu bersikap efektif dan berprestasi. Pemberdayaan merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat karyawan, dengan mendorong, memotivasi, penyediaan berbagai masukan atau input (berupa dana, prasarana dan sarana), dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Mereka mulai mempercayakan kepada para pekerja untuk mempertanggungjawabkan mengenai apa yang dikerjakan oleh para karyawan itu. Dengan berbuat demikian, maka para manajer harus belajar bagaimana menyerahkan pengawasan kepada para karyawan, dan para karyawan belajar bagaimana mempertanggung jawabkan tugasnya, dan mengambil keputusan yang benar. Dalam hal ini pemberdayaan didefinisikan sebagai menaruh kepercayaan kepada karyawan untuk mempertanggungjawabkan atau akuntabilitas mengenai apa yang mereka kerjakan.

Oleh karena itu pemberdayaan pegawai adalah memberikan tanggung jawab dan kewenangan dari pemimpin kepada staf. Di samping itu pemimpin juga memberikan informasi, dan pengetahuan kepada staf. Pemberdayaan adalah pendelegasian wewenang atasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Hal ini mendorong kepada bawahan untuk berinisiatif. Pemberdayaan bukan sekedar wewenang yang diberikan tetapi juga memberikan sarana dan prasarana, sehingga pegawai mampu mengambil keputusan dan dapat diimplementasikan. Beberapa kondisi penting yang diperlukan agar pemberdayaan dapat menyatu dalam suatu budaya organisasi dan dapat dioperasionalkan yaitu: *partisipasi, inovasi, akses kepada informasi dan akuntabilitas*. Pemberdayaan pegawai berarti memberikan *kapasitas* dan *wewenang* kepada pegawai untuk melakukan kegiatan dalam mengatasi masalah-masalah organisasi. Para pegawai yang diberdayakan akan percaya bahwa mereka mampu mengatasi masalah, mempertanggungjawabkan atas segala tindakannya, dan memiliki sarana yang cukup untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

Pemberdayaan adalah suatu teknik baru yang tidak mengikat potensi seseorang (pegawai) dalam suatu organisasi. Inti dari pemberdayaan tersebut adalah pendelegasian kekuasaan dan pengambilan keputusan ke tingkat yang lebih rendah, dengan menggunakan konsep-konsep seperti membagi atau memberi visi untuk masa depan, mengikutsertakan semua pegawai dalam suatu kegiatan sehingga mereka dengan sendirinya tumbuh rasa kebanggaan diri, kehormatan diri (*self-respect*), dan bertanggung jawab. Apabila pemberdayaan kepada pegawai tidak dilakukan maka perubahan dalam organisasi sulit dicapai. Pemberdayaan memiliki arti pemberian keterampilan (*skill*), dan informasi kepada pegawai yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dan kegiatan secara tepat serta mampu mengatasi sendiri masalah yang dihadapi.

Pemberdayaan adalah suatu kondisi yang memungkinkan orang merasa mampu (*competent*), memiliki daya untuk berinisiatif dan mampu melaksanakan tugas serta memberikan kekuatan bagi motivasi pribadi. Pemberdayaan dapat berasal dari diri sendiri, teman sejawat, dan juga dari atasan. Pemberdayaan dari diri sendiri berarti pegawai harus proaktif dan dinamis. Pemberdayaan dapat menunjukkan adanya dua perubahan yaitu perubahan persepsi diri dan perubahan perilaku. Menurut Newstrom dan Davis, bahwa pemberdayaan adalah suatu pemberian otonomi yang lebih besar kepada pegawai melalui pemberian informasi yang relevan dan

pemberian keleluasaan pengawasan kepada pegawai. Pemberdayaan tersebut membantu perubahan pegawai dari kondisi yang kurang berdaya menjadi kondisi yang memiliki keyakinan diri mampu memiliki keyakinan diri mampu melaksanakan tugas untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan kajian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan pemberdayaan pegawai Dit.PTK-PNF adalah upaya pemberian daya kepada pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan melalui pemberian kewenangan, pemberian tanggung jawab, pemberian sumber-sumber atau masukan (input), pemberian pendidikan dan pelatihan, pemberian informasi, pemberian keleluasaan berinovasi, dan pemberian imbalan yang sesuai dengan prestasi kerjanya.

#### Upaya Membangun Budaya Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan pemahaman karyawan terhadap budaya kerja. Hal ini memberi petunjuk kepada Dit.PTK-PNF bahwa nilai-nilai yang dipahami dan disepakati bersama dan disosialisasikan kepada seluruh anggota/karyawan sebelum memasuki tanggung jawabnya menjadi sangat penting. Dengan mengetahui apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh seorang karyawan, seorang karyawan akan memiliki rambu-rambu/acuan/norma dalam berperilaku di dalam organisasi. Karyawan yang dalam memasuki dunia kerja telah mengetahui nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di dalam organisasinya akan memudahkan dirinya dalam memahami dan mengarahkan dirinya dalam melaksanakan tugas. Upaya-upaya dalam meningkatkan pemahaman dan penerapan terhadap budaya kerja, dapat ditempuh melalui berbagai cara.

Pertama, melaksanakan penegakan disiplin di segala bidang. Penegakan disiplin merupakan kunci dari keberhasilan organisasi untuk mencetak karyawan menjadi karyawan yang profesional, yang ditandai oleh perilaku 3T (tanggap, terampil dan tangguh). Artinya tanggap dalam mengenali dan memanfaatkan potensi menjadi peluang untuk pengembangan organisasi, terampil dalam menangani masalah yang dihadapi oleh organisasi, serta tangguh atau tanpa mudah menyerah dalam menyelesaikan masalah organisasi sebelum tercapai tujuannya.

Kedua, melaksanakan budaya tertib terhadap peraturan atau ketentuan organisasi secara konsekuen kepada karyawan dan melaksanakannya secara adil dan transparan. Kontrol terhadap pelaksanaan budaya tertib perlu dilakukan dengan cara memberikan teguran

baik lisan maupun tertulis kepada setiap karyawan yang tidak mematuhi serta memberikan keteladanan dalam berperilaku. Dengan melakukan budaya tertib, setiap pimpinan dapat mengontrol perilaku bawahannya, sehingga jika akan mengambil keputusan berupa penghargaan maupun sanksi memperoleh landasan yang kuat berdasar fakta bukan berdasar atas opini.

Ketiga, mendorong untuk bekerja keras yang didahului dengan penjelasan peran dan tanggung jawab yang harus dilakukan kepada setiap karyawan dalam pengembangan karir yang dapat ditempuh oleh karyawan yang dapat ditempuh oleh karyawan. Penjelasan peran kepada setiap karyawan itu penting dilakukan oleh setiap pimpinan, sebelum karyawan tersebut melakukan tugas dan fungsinya. Hal ini akan memudahkan bagi karyawan untuk mengetahui posisi, peran, tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi, serta memberikan arahan kepada setiap karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Penjelasan peran akan memotivasi setiap karyawan dalam berusaha bekerja keras dengan memanfaatkan potensi dirinya dan sarana/prasarana organisasi untuk mengembangkan karir selama menjadi pegawai negeri.

Dengan demikian, setiap karyawan akan mengetahui tugas, tanggung jawab, hak dan kewajibannya serta kerja keras yang dilakukan dapat diarahkan untuk mencapai rencana jangka panjang dan jangka pendek dalam berkarir di lingkungan pegawai negeri sipil.

Keempat, melaksanakan pemberian *rewards* yang memadai kepada setiap karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, serta pemberlakuan *punishment* terhadap setiap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Penyimpangan terhadap nilai dan norma organisasi baik positif berupa prestasi kerja maupun negatif berupa pelanggaran harus memperoleh konsekuensi dari tindakan tersebut. *Rewards* diberikan atas dasar prestasi, sehingga bukan merupakan hak karyawan yang bisa menerimanya meskipun tidak memiliki prestasi. Hak karyawan sebagai PNS hanyalah hak menerima gaji, cuti dan pensiun, sedangkan honorarium dan insentif lain hanya diberikan kepada karyawan jika memiliki prestasi bagi kepentingan organisasi. Pemberian *rewards* yang memadai akan memotivasi karyawan lain untuk berbuat serupa dan sekaligus menjadi sarana terjadinya kompetisi yang sehat di antara karyawan, tanpa dilandasi oleh perasaan dan sikap asal bapak senang. Sedangkan *punishment* diberikan untuk memberikan peringatan kepada setiap karyawan yang melakukan penyimpangan terhadap nilai-nilai dan norma-norma organisasi agar menjadi

sadar dan ingat kepada nilai-nilai dan norma-norma yang telah disepakati bersama.

Kelima, mengembangkan nilai-nilai kejujuran kepada semua karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Nilai-nilai kejujuran dalam organisasi sangat penting untuk dikembangkan, karena perilaku tidak jujur lambat atau cepat akan mengakibatkan kehancuran suatu organisasi. Kejujuran dalam melaksanakan tugas mendorong sumber-sumber potensi organisasi dipergunakan secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan organisasi. Perilaku tidak jujur, mendorong potensi sumber-sumber organisasi diselewengkan untuk kepentingan pribadi dan kelompok serta mudah membawa ke dalam perilaku tindak korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Keenam, menumbuhkan loyalitas karyawan di semua tingkatan. Budaya loyalitas kepada organisasi perlu ditingkatkan untuk mendorong tumbuhnya nilai-nilai individu selaras dengan nilai-nilai organisasi, sehingga antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sama. Jika telah terjadi kesamaan nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi, maka tanpa paksaan, perilaku individu dalam organisasi akan mencerminkan perilaku yang diinginkan oleh organisasi. Menumbuhkan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan pemberian pelatihan baik *pre service training*, dalam bentuk pelatihan pengenalan tugas, magang dan sebagainya maupun melalui *on the job training* untuk memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap, baik pelatihan teknis maupun yang bersifat penjenjangan selama yang bersangkutan masih sebagai karyawan.

Ketujuh, mensosialisasikan nilai-nilai organisasi berupa produk hukum/ketentuan/peraturan yang tertulis maupun nilai-nilai organisasi yang tidak tertulis kepada setiap karyawan, baik yang akan memasuki dunia kerjanya maupun kepada semua karyawan yang telah lama berkecimpung dalam lingkup organisasinya. Menjadi tugas dari pimpinan lembaga untuk senantiasa menyampaikan nilai-nilai organisasi baik lama maupun nilai-nilai organisasi baru yang berkembang sebagai akibat adanya perubahan lingkungan, sehingga setiap saat terjadi perubahan akan nilai-nilai organisasi dapat diikuti dan dicermati secara seksama oleh semua anggota organisasi. Sosialisasi nilai-nilai organisasi, dapat dilakukan secara formal melalui pertemuan-pertemuan/rapat rutin dan penyampaian melalui pengumuman maupun dengan cara penyampaian secara nonformal melalui komunikasi interpersonal antar karyawan, antar karyawan dengan atasan, maupun menggunakan sarana komunikasi lainnya.

## PENUTUP

Salah satu komponen penting dalam rangka komitmen Dit. PTK-PNF agar efektif dan unggul adalah berorientasi pada “pengutamakan pelayanan pelanggan”, sehingga proses ini akan mengarah pada perbaikan terus menerus (*continuous quality improvement*). Perbaikan terus menerus terhadap prosedur kerja sangat diperlukan guna menghadapi perubahan dan kebutuhan yang semakin meningkat dari pelanggan. Prinsip ini tentunya akan berimplikasi bahwa mutu *tidak* mungkin timbul atau diperoleh begitu saja, tetapi harus diusahakan dan diperjuangkan oleh pimpinan dan staf Dit. PTK-PNF secara terus menerus dan konsisten.

Produktifitas kerja akan meningkat, apabila gaya kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai dapat tumbuh berkembang dalam organisasi yang kondusif. Oleh karena itu budaya organisasi yang positif, dan mampu mendorong terwujudnya visi dan misi Dit. PTK-PNF, senantiasa perlu diciptakan dan dipelihara dengan baik. Setiap perbaikan prosedur kerja akan memberikan rangkaian hasil meliputi; perbaikan kualitas, peningkatan produktivitas, Pelaksanaannya menjadi lebih efisien dan efektif. Kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan sangat dibutuhkan oleh Dit. PTK-PNF. Oleh karena itu dalam meningkatkan budaya organisasi Dit. PTK-PNF diperlukan suatu norma-norma

yaitu: (1) setiap komponen organisasi (pimpinan dan staf) dan pihak-pihak yang terkait memahami hakekat organisasi dan komitmen dalam meningkatkan keberadaan dan peran Dit. PTK-PNF, (2) setiap komponen merasakan adanya saling ketergantungan dan membutuhkan, tidak ada perasaan yang tertekan dan cenderung orang-orang yang terlibat merasakan kepuasan kerja, (3) pembagian tugas yang jelas, sesuai dengan jabatan dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian diharapkan setiap orang yang terlibat dalam organisasi mampu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian visi dan misi Dit. PTK-PNF.

Konsekuensi logis yang perlu dilakukan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para staf untuk dapat melakukan pekerjaan secara optimal. Komunikasi yang efektif antara sesama komponen organisasi, sehingga mampu untuk menciptakan lingkungan kerja dan belajar yang kondusif. Untuk mendukung terwujudnya budaya kerja yang kondusif, pada tanggal 18 September Direktorat PTK-PNF menyelenggarakan *launching* penerapan prosedur kerja sesuai persyaratan manajemen mutu ISO 9001/2000, dengan kebijakan mutu “Bersama Meningkatkan Profesionalitas Untuk Kepuasan Pelanggan”.

## DAFTAR PUSTAKA

- Altman, Y. (1998). *Cultural theory and organization: Analytical method and cases*. <http://www.findarticles.com>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & James H. Donnelly, Jr. (1994). *Organization: Behavior, structure, processes*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- George, J. M., & Gareth R. Jones. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. New York: Addison Wesley Publishing Co.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill, Int.
- Lindsay, W. M. & Joseph A. P. (1997). *Total quality and organizational development*. Florida: St. Lucie Press.
- Moorehead, G. & Ricky W. G. (1999). *Organizations behavior*. New Delhi: A.I.T.B.S. Publishers & Distributors.
- Nadraha, T. (1997). *Budaya organisasi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational behavior in education*. Needham Hight: Prentice-Hall Int.
- Robbins, S. P. (1991). *Essential organization behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori organisasi: Struktur, design & aplikasi*. (Penterjemah: Yusuf Udaya). Jakarta: Penerbit Arcan.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Int., Inc.