

PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DALAM PRESPEKTIF PENGUKURAN KEBERDAYAAN KOMUNITAS LOKAL

*Oleh : A. Priyatna. *)*

ABSTRAK.

Salah satu manfaat besar dari pemberdayaan adalah memungkinkan perkembangan dan penggunaan bakat dan/atau kemampuan terpendam dalam setiap individu. Sudah banyak pekerjaan yang dirancang dan dibangun oleh suatu kelompok/organisasi dengan harapan bahwa anggota kelompok/organisasi tersebut bisa memanfaatkan kondisi dimaksud guna peningkatan kinerjanya, namun justru sedikit proporsi kemampuan mereka yang sudah mengarah kepada keputus-asaan dan alienasi yang besar. Dengan pemberdayaan hambatan-hambatan tradisional dihilangkan, garis demarkasi disingkirkan dan deskripsi pekerjaan yang menghalangi dikesampingkan. Bagi orang yang diberdayakan, tentunya mengalami kondisi yang berbeda dari masa silam, mungkin ada perbaikan besar yang dirasakannya dalam hubungan dengan sikap orang untuk mencari kehidupan.

Bersamaan dengan fleksibilitas dan kebebasan kerja yang lebih besar, memunculkan kemampuan untuk kreatif dan inovatif. Inovasi dan kreativitas berasal dari orang-orang yang mempunyai kebebasan untuk berpikir dan mengambil kesempatan yang merupakan akibat langsung dari pemberdayaan. Pemberdayaan juga mendorong kekuasaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi, karenanya mengarah kepada hubungan masyarakat yang lebih baik dan penyelesaian persoalan (baca; keluhan) secara lebih cepat. Orang yang saling berhadapan dengan masyarakat dapat menetapkan keputusan sendiri tanpa mengacu kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Hal ini berlaku kepada masyarakat internal dan eksternal.

Salah satu dampak positif dari pemberdayaan adalah meningkatnya output dan kinerja (*the increased output and job performance*). Masyarakat mampu mengambil tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, mengaturnya agar sesuai dengan kebutuhan individu dan kemudian melaksanakannya tanpa campur tangan orang lain yang berimbas pada semakin besarnya efektivitas.

Atas dorongan peningkatan kualitas, pemberdayaan telah memberikan kontribusinya. Masyarakat yang diberikan misi manajemen mutu dan teknik, ketrampilan, dan metodologi yang dipakai, sudah menemukan kepuasan dan kepentingan yang lebih besar dalam kerja mereka dengan mencari perbaikan. Perbaikan yang lazim dan berkesinambungan merupakan bagian dari gaya manajemen suatu organisasi yang diterapkan mulai dari level paling atas sampai level bawah. Masyarakat saat ini mempunyai target dan tujuan bernilai yang akan dicapainya, terlepas dari tingkat outputnya setiap saat. Menjalinkan hubungan kerja yang kondusif dan mengetahui ukuran-ukuran kinerja yang dicapainya, akan membuat pekerjaan mereka lebih menyenangkan.

** Kepala Bidang Program pada Pusat Pengembangan Ketahanan Sosial Masyarakat, Dep.Sosial RI.*

PENDAHULUAN.

Otonomi daerah pada hakikatnya memberikan keleluasaan (*discretionary power*) kepada daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan daerah. Makna yang tersirat dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, yakni terwujudnya perubahan tata kehidupan pemerintahan daerah yang lebih mengutamakan kepentingan kesejahteraan warganya secara keseluruhan yang berimplikasi pada terciptanya masyarakat madani (*civil society*) dalam kehidupan berkepemrintahan, bermasyarakat dan bernegara yang memiliki nilai-nilai *good governance* yang memunculkan nilai demokrasi, sikap keterbukaan, kejujuran (*honesty*), keadilan, orientasi pada kepentingan rakyat, serta bertanggung jawab kepada rakyat.

Pemerintahan pada hakikatnya berorientasi memberikan pelayanan public (*public service*) agar tercipta kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya untuk kemajuan bersama. Hal ini menandakan perlunya perubahan paradigma dan pembangunan itu sendiri. Perubahan paradigma harus menganut pada keadilan yang berpusat pada rakyat. Peran individu tidak sebagai obyek, namun sebagai pelaku yang menetapkan tujuan, mengendalikan sumber daya, dan menggerakkan proses yang mempengaruhi kehidupannya. Perubahan dan/atau pergeseran paradigma pembangunan diperlukan juga sebagaiantisipasi *globalisasi ekonomi dan politik*. Kehidupan manusia modern seperti sekarang ini, telah disibukkan dengan gencarnya arus informasi dan mobilitas manusia serta barang-barang produksi. *Gideens*, menyatakan bahwa globalisasi melahirkan tuntutan dan kesempatan baru untuk me-regenerasi-kan identitas lokal. Globalisasi juga menciptakan wilayah *ekonomi dan kultural baru* yang mampu melintas batas negara. Oleh karena itu, pemerintah pusat seharusnya tidak lagi menjadi satu-satunya pengambil kebijakan. Senada dengan itu, *Kenichi Ohmae* menyatakan bahwa "*central government is no longer the only game in town. As a result, then is no longer single head bird in the flock of flying geese*". Selain itu, pemerintah tidak semestinya diidentifikasi dengan "sang pemerintah"-pemerintah nasional dan menjadi lebih luas jangkauannya. Pemerintahan (*governance*) menjadi suatu konsep yang lebih relevan untuk merujuk pada beberapa bentuk kedudukan administratif atau pengawasan.

Intinya, globalisasi merupakan rentang proses yang kompleks yang digerakkan oleh berbagai faktor politis dan ekonomis. Globalisasi dapat mengubah kehidupan sehari-hari terutama di negara berkembang dan pada saat bersamaan mampu menciptakan sistem dan energi trans-nasional baru. Ia lebih dari sekedar menjadi latar belakang kebijakan-kebijakan kontemporer globalisasi mentransformasikan institusi-institusi masyarakat dimana kita berada, sehubungan dengan itu, *Anthony Giddens* menyatakan bahwa globalisasi secara langsung membawa beberapa konsekuensi kepada negara, sebagai berikut: (a) *negara harus merespon globalisasi secara struktural*; (b) *negara harus memperluas peran ruang publik*; (c) *untuk mempertahankan atau memperoleh legitimasi, dan negara tanpa musuh harus meningkatkan efisiensi administrasinya*; (d) *tekanan globalisasi ke bawah tidak hanya memperkenalkan kemungkinan tetapi juga pentingnya bentuk-bentuk demokrasi yang lain dari sekedar pemungutan suara yang biasa kita*

kenal; dan (e) dibandingkan masa sebelumnya, negara tanpa musuh pada masa sekarang lebih menggantungkan legitimasi mereka pada kapasitas untuk mengelola resiko. Konsekuensi pada huruf (a) tersebut di atas mengimplikasikan *proses desentralisasi*, namun bukan sebagai proses satu arah, melainkan globalisasi yang bisa menciptakan *penalaran dan dorongan* yang kuat tidak hanya pada transfer otoritas ke bawah tetapi juga ke atas. Gerakan globalisasi membuat pemerintah lebih responsif terhadap tuntutan masyarakat dan membuat kebijakan yang sesuai dengan kondisi lokal (*asas subsidiaritas*). Menurut pendapat Foy, “*doing things and taking decisions at the lowest level as possible. If it is whole heartedly carried out in normal organisations subsidiarity will give better performance.*” Berikutnya konsekuensi pada huruf (b), mengimplikasikan adanya *reformasi konstitusional* yang diarahkan pada transparansi dan pemberian peran yang lebih besar kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam penentuan kebijakan yang berhubungan dengan kebutuhan lokal dan menyentuh kebutuhan masyarakat (*discretionary power and participatory development*).

Buch & Hansen, menyatakan bahwa pendekatan pembangunan partisipatoris harus mulai dengan orang-orang yang paling mengetahui sistem kehidupan mereka sendiri. Pendekatan ini harus mulai menilai dan mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan mereka dan memberikan saran yang perlu bagi mereka agar dapat mengembangkan diri. Hal ini tentunya memerlukan perubahan dalam praktek dan pemikiran, selain bantuan pembangunan.

Dari *Mikkelsen* disampaikan bahwa dalam paradigma pembangunan partisipatoris terdapat dua perspektif, yakni; *Pertama*, pelibatan masyarakat setempat dalam proses pemilihan, penela'ahan, perencanaan, dan pelaksanaan pembangunan yang mewarnai kehidupan mereka, sehingga kelak dijamin semua persepsi setempat, pola pikir dan perilaku serta nilai-nilai dan pengetahuan mereka ikut dipertimbangkan secara penuh. *Kedua*, membuat umpan balik (feedback) yang pada hakikatnya merupakan bagian yang tidak terpisah dari kegiatan pembangunan.

Paradigma pembangunan partisipatoris mengibaratkan, bahwa masyarakat mengoptimalkan kemampuan dan ketrampilannya dalam proses pembangunan. Dengan demikian, kompetensi (*profesionalitas*) merupakan kunci pembinaan sumber daya manusia pada tatanan; birokrasi, masyarakat, dan dunia usaha. Selanjutnya secara profesional mereka menjalankan peran masing-masing sesuai kemampuannya. Agar tujuan pembangunan dapat tercapai, hendaknya perencanaan pembangunan dibuat bersifat “*aspiratif-akomodatif*” terhadap kebutuhan dan potensi masyarakat lokal. Pada akhirnya pembangunan bisa dinyatakan berhasil, apabila tersedia instrumen pengukuran untuk mengetahui sejauhmana keberdayaan masyarakat lokal akibat dari suatu proses pembangunan.

RUANG LINGKUP PEMBERDAYAAN.

Pemberdayaan harus dilakukan secara terus menerus, komprehensif, dan simultan sampai ambang batas tercapainya keseimbangan yang dinamis antara pemerintah dan

semua segmen yang diperintah. Menurut *Ndraha*, diperlukan berbagai program pemberdayaan, antara lain :

- a. *Pemberdayaan politik*, yang bertujuan meningkatkan bergainning position yang diperintah terhadap pemerintah. Bergainning ini dimaksudkan agar yang diperintah mendapatkan apa yang merupakan haknya dalam bentuk barang, jasa, layanan, dan kepedulian tanpa merugikan pihak lain. *Utomo* menyatakan bahwa birokrasi yang berdaya dan tangguh adalah yang memiliki "quality of work life" yang tinggi dan berorientasi kepada; (1) *participation in decision making*, (2) *career development program*, (3) *leadership style*, (4) *the degrees of stress experienced by employees*, dan (5) *the culture of the organisastion*.
- b. *Pemberdayaan ekonomi*, diperuntukkan sebagai upaya meningkatkan kemampuan yang diperintah sebagai konsumen agar dapat berfungsi sebagai penanggung dari dampak negative pertumbuhan, pembayar resiko salah urus, pemikul beban pembangunan, kegagalan program, dan akibat kerusakan lingkungan.
- c. *Pemberdayaan sosial-budaya*, bertujuan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia melalui human investment guna meningkatkan nilai manusia (*human dignity*), penggunaan (*human utilization*), dan perlakuan yang adil terhadap manusia.
- d. *Pemberdayaan lingkungan*, dimaksudkan sebagai program perawatan dan pelestarian lingkungan, agar pihak yang diperintah dan lingkungannya mampu beradaptasi secara kondusif dan saling menguntungkan.

STRATEGI PEMBERDAYAAN MASYARAKAT.

Pada hakikatnya, pemberdayaan masyarakat bukan merupakan hal baru. Upaya pengembangan masyarakat terutama dilandasi oleh ajaran keagamaan, nilai-nilai kebangsaan, dan kebudayaan tradisional seperti semangat gotong-royong. Pengembangan masyarakat pada masa lalu erat hubungannya dengan memperjuangkan kemerdekaan, pada saat ini kegiatan pemberdayaan masyarakat berorientasi pada partisipasi pembangunan dalam konteks *transformasi sosial*.

Korten, mengemukakan bahwa strategi program pengembangan masyarakat berorientasi pada pembangunan yang tercermin dalam *empat generasi*, yaitu;

Pertama, *generasi yang mengutamakan relief and walfare*, yang diperuntukkan sesegera mungkin dapat memenuhi kekurangan atau kebutuhan tertentu yang dialami individu dan/atau keluarga, seperti kebutuhan makanan, kesehatan, dan pendidikan.

Kedua, *generasi yang memusatkan kegiatannya pada small-scale reliant local development* atau disebut dengan *community development*, pada segmen ini antara lain meliputi pelayanan kesehatan, penerapan teknologi tepat guna, dan pembangunan infrastruktur. Dalam hal ini, penyelesaian persoalan masyarakat bawah (grassroot) tidak dapat

diselesaikan dengan hanya pendekatan *top-down approach*, melainkan membutuhkan pendekatan *bottom up approach*.

Ketiga, *generasi dimana semua sumber daya manusia dan potensi yang ada harus terlibat dalam sustainable sistem development*, yakni mulai memperhatikan dampak pembangunan dan cenderung melihat jauh ke daerah lain, baik tingkat regional, nasional, dan internasional. Pada tahap ini terdapat upaya untuk mempengaruhi perumusan kebijakan pembangunan. Strategi ini mengharapkan perubahan pada tingkat regional dan nasional.

Keempat, *generasi yang berperan sebagai fasilitator gerakan masyarakat (people movement)*. Peran pada generasi ini membantu agar rakyat mampu mengorganisasi diri, mengidentifikasi kebutuhan lokal, dan memobilisasi sumber daya yang ada pada mereka. Generasi ini tidak sekedar hanya mempengaruhi perumusan kebijakan saja, namun mengharapkan adanya perubahan dalam pelaksanaannya.

Ismawan (dalam Prijono), mengemukakan lima strategi pengembangan dalam pemberdayaan masyarakat, yaitu; (1) *program pengembangan sumber daya manusia*, (2) *program pengembangan kelembagaan lokal*, (3) *program pemupukan modal swasta*, (4) *program pengembangan usaha produktif*, dan (5) *program penyediaan informasi tepat guna*.

PENGUKURAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT.

Wilson, menyampaikan pendapatnya bahwa pada kebanyakan pengukuran diarahkan pada *'the what has to be done factors'*. Masyarakat dinilai menurut prestasi, produktivitas, ketaatan pada anggaran, potongan biaya, dan sebagainya. Faktor-faktor ini penting bagi keberhasilan organisasi, namun apabila yang diukur hanya pada aspek-aspek efektivitas dan kinerja organisasi di waktu mendatang, hal ini perlu waspada karena berada dalam *'bahaya'*, ibarat memiliki sebuah mobil dan mengendarainya tanpa memperhatikan cara mengemudi yang benar dan bagaimana melakukan perawatan kendaraan tersebut. Hal ini apabila tidak dipatuhi, pada akhirnya kendaraan akan rusak dan tidak membawa hasil dari fungsi kendaraan itu.

Selanjutnya pendapat *Wilson*, ada beberapa ukuran yang berbeda pada level yang berbeda dalam organisasi. Pada *kelompok organisasi*, pengukuran pemberdayaan ditentukan oleh; (a) kebijakan pemberdayaan, (b) strategi dan perencanaan bagi pengembangan budaya pemberdayaan, (c) keuangan dan sumber daya yang tersedia bagi pengenalan dan pengembangan pemberdayaan, (d) struktur dan proses manajemen untuk mengelola pemberdayaan, (e) publisitas dan komunikasi bagi prakarsa dan keberhasilan pemberdayaan, (f) keberhasilan usaha yang langsung mempengaruhi pemberdayaan, dan (g) moril dan kepuasan dalam organisasi. Pada *level departemen dan seksi*, ukuran-ukurannya meliputi; (a) pemahaman tentang pemberdayaan oleh para manajer dan karyawan, (b) sumber daya yang dialokasikan untuk pengembangan budaya pemberdayaan, (c) pergantian tenaga kerja, (d) indeks moril dan kepuasan, (e) fleksibilitas karyawan, (f)

kurangnya perlawanan terhadap perubahan, (g) pertumbuhan ketrampilan dan kemampuan karyawan, (h) tingkat kepercayaan, (i) jumlah orang yang dipromosi, (j) suasana diantara staf, dan (k) derajat delegasi manajemen. Pada *level individu*, pemberdayaan dapat diukur melalui; (a) semangat yang diungkapkan oleh masyarakat, (b) keinginan individu untuk belajar hal-hal baru, (c) keterbukaan masyarakat terhadap usulan dan konsep baru, (d) derajat pengambilan resiko, (e) jumlah usulan dan perbaikan yang direkomendasikan, (f) tingkat kerjasama antar individu, dan (g) derajat ketidaktergantungan yang diperlihatkan oleh setiap orang.

Sementara itu, *Lowe* mengemukakan ada 15 (lima belas) pengukuran terhadap keberhasilan proses pemberdayaan, yaitu:

1. *Individuals share a sense of purpose and a commitment to organisation goals and values;*
2. *Individuals achievements are recognized;*
3. *On going feedback is provided to individuals on their performance;*
4. *Individuals receive training and/or coaching to maximize all necessary technical and process skills;*
5. *Everyone can see the end results of their work;*
6. *Individuals have autonomy to perform their jobs in the way that suits them best;*
7. *Everyone accepts responsibility for his/her commitment to the process;*
8. *Everyone is accountable for his/her contribution to the organization;*
9. *Managers act as facilitators, coaches, and sponsors;*
10. *Processes are developed by those who carry them out in self-directed workteams rather than by senior management for transmission down a hierarchy;*
11. *Employees feel secure in their job;*
12. *Employees are dear about how their work contributes to the organizations success;*
13. *Compensation structures reward performance and result, whether on an individual or them basis;*
14. *All individuals have an equal opportunity to make inputs to system design, and;*
15. *Everybody is committed to the continuous improvement of his or her part of the process.*

Organisasi dan individu adalah *entitas yang dinamis dan selalu berubah*. Sering diperkirakan bahwa manfaat pemberdayaan begitu besar, sehingga masyarakat akan secara langsung menjadi pengikutnya yang setia kepada gerakan pemberdayaan. Suatu organisasi yang secara serius memperkenalkan pemberdayaan harus menghadapi tantangan asumsi ini dan mengevaluasi berbagai faktor, antara lain:

- a. Kesediaan organisasi menerima pemberdayaan bergantung pada situasi yang dihadapi, yaitu; *factor adapting, growing, consolidating, declining, surveying, and rebuilding;*
- b. Adanya pemikiran bahwa pemberdayaan itu tidak untuk setiap orang. Namun pada hakikatnya bahwa setiap *orang ingin maju (diberdayakan)* dan mendapat *kesempatan* untuk mengembangkan ketrampilan dan memiliki rasa *tanggung jawab* dalam arti

sebenarnya. Asumsi ini dilandasi pada keyakinan bahwa manusia secara alamiah ingin belajar, mengembangkan potensinya, lebih mampu mengontrol lingkungan kerjanya. Orang tidak dapat mencapai tujuan tersebut, karena struktur hirarki yang represif dan kontrol yang dilakukan oleh organisasi dan para manajernya. Dilain hal, para manajer dan penyelia menentang pemberdayaan karena alasan tertentu. Perluasan pekerjaan orang lain sering dicapai dengan mengorbankan pekerjaannya sendiri. Mengapa mereka harus bekerja dengan prakarsa yang dirancang untuk menyingkirkan mata pencaharian mereka ?. Perlawanan mungkin terjadi dan mereka mungkin lebih terpenuhi, namun persepsi merekalah yang penting.

- c. *Ketergantungan adalah budaya.* Manusia terkadang dikondisikan untuk berperilaku tertentu. Kebiasaan ini ada dalam hirarki, birokrasi, kontrol manajemen yang tegas, akibatnya pola pikir orang tersebut terbentuk dalam rutinitas, karena dalam kerja selalu dihadapkan pada norma yang sama dan bergantung pada aturan dan kenyamanan bagi stabilitas pribadi kita. Hal ini menciptakan pada kondisi kenyamanan (*comfort condition*), sehingga dapat memunculkan karakter ketergantungan. Perubahan dan pemberdayaan akan berhasil hanya melalui pertanyaan mendasar dari metode kerja yang ada oleh setiap orang dalam organisasi.
- d. *Dominasi kekuasaan.* Pemberian kewenangan/kekuasaan oleh para manajer kepada bawahannya merupakan inti dari pemberdayaan. Namun apabila kita cermati seksama, terkadang manajer tidak mampu menyerahkan kekuasaannya kepada orang lain. *Dorongan psikologis* mengharuskan manajer untuk secara terus-menerus mencari kekuasaan dan pengaruh. Untuk itu, pemberdayaan memerlukan jenis manajer yang mampu dan siap menggantikan dorongan kekuasaan, individualistik kepada hubungan kerja tim yang empatik dengan manusia. Manajer yang tidak mampu menerima gaya perilaku yang sesuai dengan pemberdayaan harus meninggalkan organisasi atau mereka akan sabotase dan menghalangi perkembangan budaya baru.
- e. *Lingkup pemberdayaan.* Dalam proses pemberdayaan, sangat penting apabila orang mempunyai *pemahaman yang realistis* tentang apa yang akan dicapai. Pemberdayaan memberikan setiap orang kesempatan untuk mendapat dan menerima ketrampilan dan tanggung jawab tambahan. Sejumlah pembinaan dan pengembangan diperlukan ketika seseorang berharap ingin menguasai ketrampilan tertentu. Proses pemberdayaan tidak bisa dilakukan dalam waktu sekejap, namun memerlukan proses yang cukup menyita waktu, hal ini karena *kemampuan dan motivasi setiap orang berbeda*.
- f. *Keyakinan dan kepercayaan.* Para manajer, terutama dalam organisasi yang menganut hirarki tradisional, dalam mengembangkan pemberdayaan *harus mengubah persepsi* mereka terhadap bawahannya karena sifat transaksi antara orang harus berubah. Hal paling mendasar adalah keyakinan bahwa masyarakat dapat dipercaya dan dapat berpikir tentang dirinya sendiri.

- g. *Kondusifitas bagi perubahan yang cepat, rapid change.* Suatu organisasi tidak bijaksana memperkenalkan pemberdayaan bersamaan dengan perubahan yang signifikan. *Hal mendasar dari seluruh perubahan adalah gangguan dari sistem, metode yang ada, dan pola hubungan manusia.* Terkadang perubahan menghasilkan perasaan sakit dan permusuhan, kondisi seperti ini sulit dihindari, tidak mustahil dapat mengakibatkan kendala bagi proses pemberdayaan. Pemberdayaan didasarkan pada adanya kepercayaan dan hubungan baik antara orang dengan organisasinya, antara orang dengan temannya, dan tak kalah penting terhadap dirinya sendiri. Apabila kondisi seperti itu tercipta, maka semua orang yang ada pada sistem organisasi akan menerima perubahan dengan segala konsekuensinya.
- h. *Investasi sumber daya yang besar.* Orang perlu memahami proses dan mengetahui hasil yang akan dicapai. Mereka memerlukan pembinaan untuk melihat bagaimana pekerjaan dan tanggung jawab mereka akan berubah dan ketrampilan yang diperolehnya bisa diimplementasikan secara efektif. *Intinya pembinaan itu mahal dan membutuhkan waktu.*

KENDALA DALAM PEMBERDAYAAN.

Lowe, menyampaikan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh *Harbridge Consulting Group* mengenai *apakah individu dalam organisasi merasa terancam oleh proses pemberdayaan ?* Ternyata temuan dalam penelitian tersebut terdapat proporsi yang signifikan dari para manajer, tidak hanya manajer menengah tetapi juga manajer junior dan senior menganggap *bahwa pemberdayaan sebagai suatu ancaman (personaly threatening)* yang muncul dalam bentuk sebagai berikut:

- a. *Fear.* Bentuk ketakutan ini diperlihatkan oleh; (1) Individu pada level menengah dan junior. Dimana mereka *takut akan hukuman* jika melakukan kesalahan. Ini merupakan suatu peninggalan dari gaya manajemen komando, tetapi ia menghalangi atau secara penuh memblok kemajuan pemberdayaan yang menekankan kebebasan untuk mengambil resiko (takeing risks); (2) Individu-pun takut apabila *tidak mendapat dukungan/ perlindungan* yang dijanjikan dari atasannya, jika terjadi kesalahan.; (3) *Takut kegagalan*, hal ini bukan disebabkan karena soal hukuman atas kesalahannya, namun karena secara nyata nampak *'kebodohan'-nya*; dan (4) *Ketakutan akan kehilangan pekerjaan.*
- b. *Role Clarity.* Bagi para manajer, ketidaknyamanan pekerjaan (*job insecurity*) berasal dari kebingungan mengenai kurang happy-nya dengan peran baru setelah pemberdayaan (*their new post-empowerment role*). Pada aspek inipun, dari hasil penelitian yang dilakukan oleh *Harbrige Consulting Group*, menyatakan bahwa: (1) Para manajer *merasa dilangkahi* oleh suatu kebijakan pemberdayaan. Yang mereka rasakan apabila ada penyerahan kekuasaan dari tingkat di atas mereka kepada tingkat di bawah mereka, dan ditambah dengan tidak membebaskan sesuatu apapun kepada mereka; (2) Para manajer merasa *kurang memiliki pemahaman* untuk mengenal sesuatu hal yang diperlukan dari mereka dengan penerapan sistem baru (baca;

aktualisasi pemberdayaan); (3) Para manajer yang tidak mempunyai "apa-apa" untuk menggantikan kewenangan, *merasa bahwa mereka sudah kalah*; (4) Para manajer menengah *merasa sulit menerima suatu perubahan* dalam peran sebagai "polisi" kepada "pelayan", dan cenderung berkeinginan untuk melawan dengan tetap mempertahankan metode kontrol mereka sendiri; dan (5) Para manajer yang *merasa tidak jelas dengan peran apa yang akan ia mainkan*, selalu bereaksi dengan berusaha mengendalikan untuk mempertahankan status quo.

- c. *Resistance to Change*. Disini ada kecenderungan "*visible tendency*" pada beberapa organisasi bagi para manajer dan orang lain untuk memiliki prinsip pada cara yang sudah mapan (*established ways*) dalam mengerjakan sesuatu dan dalam proses menghalangi pengenalan akan pemberdayaan. Misal, organisasi yang secara historis menekankan manajemen program dan/atau kerja daripada manajemen orang, maka tidak akan beruntung bila budaya yang lebih berorientasi pada orang (*a more people oriented culture*) akan lebih diperlukan. Sementara itu, banyak organisasi yang sedang-sudah bergerak dari suatu budaya dimana senioritas didasarkan pada lama kerja kepada budaya dimana senioritas didasarkan pada kompetensi. Para senioritas secara khusus merasa terancam oleh hal ini, bahkan akan bereaksi dengan menghalangi prestasi para juniornya yang kompetensinya memungkinkan mereka maju. Dalam organisasi, jika melihat sesuatu yang baru, sering disikapi dengan rasa takut dan ini tidak ada pengecualian, sehingga muncul anggapan kalau pemberdayaan merupakan *mode (fad)*, akhirnya dalam mengikuti perubahannya tidak serius. Yang lebih mengkhawatirkan para manajer curiga bahwa kebijakan pemberdayaan yang didukung adalah "*a cover for a cost-cutting exercise*" yang dirancang untuk membuatnya berlebihan.

Dilain sisi, Foy, berpendapat ada 9 (*sembilan*) *kendala* dalam mencapai keberhasilan dari pemberdayaan, yaitu:

1. *Lack of necessary skills on the part of team members;*
2. *The lack of the confort factor of one's own job and responsibilities;*
3. *Conservatism and risk a version on the part of the organization;*
4. *Perceived threart to management;*
5. *Lack of leadership (the team looking from someone to lead them);*
6. *Too much leadership.*
7. *Different levels of motivation among team members;*
8. *Lack of goal clarity; and*
9. *Trade union opposition.*

Selanjutnya Foy, menyatakan bahwa tim sebagai kesatuan yang terintegrasi merupakan hal yang fundamental dalam proses pemberdayaan. Dalam tim bisa mendapat dukungan (*a climate of support*) dan dapat membagi tidak hanya ketrampilan namun juga pengetahuan serta tanggung jawab. Sebuah tim dapat memiliki "*a substansial part of a process*" dalam cara-cara yang tidak bias dilakukan individu.

Dipertegasakan oleh *Lowe* terhadap pendapat *Foy* tersebut di atas, bahwa telah banyak cerita keberhasilan pemberdayaan yang difokuskan pada “*a self-directed work team*” yang diartikan sebagai “*an intact group of employees who are responsible for a whole work process or segment that delivers a product or service to an internal or external customer*” (Sebuah kelompok karyawan yang lengkap yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses kerja atau segmen yang memberikan barang atau jasa kepada pelanggan internal atau eksternal). Intinya, bahwa Tim kerja mengambil tanggung jawab atas suatu bagian dari keseluruhan proses kerja dan memutuskan diantara anggota-anggotanya, bagaimana cara mencapai tujuan tertentu akan dicapai).

KESIMPULAN.

Pemberdayaan merupakan suatu *proses* yang pada hakikatnya bertujuan untuk terwujudnya “*perubahan*”. Oleh karena itu, mulai dari titik mana kita melihat bahwa individu tegerak ingin melakukan *suatu sikap dan perilaku kemandirian, termotivasi, dan memiliki ketrampilan* yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dalam rambu-rambu nilai/norma yang memberikannya *rasa keadilan dan kedamaian* dalam mencapai tujuan bersama untuk kesejahteraan.

Pemberdayaan pada awalnya digerakkan oleh *kebutuhan organisasi atau komunitas yang berbeda*. Harapan dari suatu organisasi pada prinsipnya cenderung diarahkan pada *produktivitas*, karena pemberdayaan akan meningkatkan produktivitas individu, maka perhatian utama adalah *fleksibilitas dan responsiveness* pelanggan dan kualitas adalah tujuan dari kebanyakan organisasi modern yang mengadopsi *pemberdayaan sebagai suatu kebijakan*.

Dalam kaitannya dengan kehidupan masyarakat yang dinamis, *pemberdayaan lebih merupakan suatu upaya untuk memberikan kemampuan sekaligus kesempatan kepada masyarakat untuk ikut berperan aktif dalam proses pembangunan*.

Untuk melaksanakan proses pemberdayaan, hal-hal yang perlu diperhatikan, adalah: *Pertama*, Pemimpin harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai konsep pemberdayaan.

Kedua, Konsep pemberdayaan mengasumsikan adanya perubahan dalam budaya (*culture change*), termasuk di dalamnya budaya organisasi dan perusahaan,

Ketiga, Pemimpin, kaum birokrat, manajer, harus memiliki kesadaran dalam dirinya, bahwa dalam implementasi dari konsep-konsep pemberdayaan, pada akhirnya akan terjadi perubahan peran (*role change*), yang berimbas pada peran mereka mungkin berkurang.

Keempat, Individu, kelompok, dan masyarakat luas, harus siap merubah dirinya dan menghilangkan “*mental conditioning, mental barrier, dan confort zone*” yang ada dalam diri mereka.

Kelima, Proses pemberdayaan bukan suatu yang instant (*quick-fixed approach*), namun membutuhkan waktu dan energi dalam pendekatannya, karena pemberdayaan bertujuan menangkap pikiran dan hati orang, sehingga hal itu sangat sulit ketika dalam proses

pemberdayaan menghadapi kondisi keprihatinan, kecemasan dan adanya perasaan takut dari orang-orang akan kehilangan pekerjaannya.

Yang pasti produk dari proses pemberdayaan adalah *penyadaran akan bakat/kemampuan, kemandirian, dan komitmen*. Kesadaran akan terciptanya hal itu semua merupakan “*human assets*” yang dapat dioptimalkan dalam proses pembangunan. Untuk itu, ada strategi pembangunan tambahan dari keempat generasi dalam strategi pembangunan yang telah disampaikan pada tulisan ini di bagian depan, yakni Pemberdayaan Rakyat (*Empowering People*). Pada era globalisasi dan perkembangan teknologi dan informasi, masalah persaingan dan kerjasama menjadi isu kompetisi yang penting. Gerakan ini cenderung memperjuangkan ruang gerak yang lebih terbuka untuk menciptakan legitimasi pemerintah terhadap arti pentingnya *inisiasi lokal*.

Perubahan paradigma pembangunan kearah semakin dominan dan/atau eksisnya peran serta masyarakat (*participatory development*) menuntut adanya kesiapan masyarakat (*human assets*). Dari kesiapan masyarakat tersebut, memungkinkan terciptanya keterlibatan mereka dalam proses perencanaan dengan mengedepankan pendekatan bottom-up dengan harapan; (a) *data dapat dikumpulkan, dikaji, dan diuji coba-kan secara langsung kepada masyarakat di lapangan, (b) pemecahan masalah sudah langsung dapat diterapkan selama berlangsungnya proses pemberdayaan, (c) munculnya penilaian dan/atau reward atas hal-hal yang dirasakan oleh stakeholder, konteks kebudayaan, serta perubahan kondisi, (d) kelemahan dan kekuatan akan cepat langsung dipahami oleh masyarakat yang iktu dalam proses pemberdayaan, dan (e) semakin meningkatnya motivasi masyarakat untuk berpartisipasi, terutama dalam sikap pengambilan keputusan, hal ini karena mereka memahami masalah yang dirasakannya.*

DAFTAR PUSTAKA.

Buch-Hansen, Ellen, 1991, *Community Participation: A Precondition for Sustainable Water Development*, African Water Network, Nairobi, 1991.

Foy, Nancy, 1994, *Empowering People at Work*. Grower Publishing Company London.

Gidens, Anthony, 1999, *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Blackwell Publisher, Ltd. Maiden.

Lowe, Philip. *Empowering Individuals*. Mc.Graw-Hill, Inc., London, 1995.

Mikkelsen, Britha, 1995, *Methods of Development Work and Research: A Guide for Practitioners*. Sage Publications, Inc.

Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Kronologi (Ilmu Pemerintahan Baru)* Direksi Cipta, Jakarta.

Onny S, Prijono & AMW. Pranaka, 1996, *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*, CSIS: Jakarta.

Sumaryadi, I Nyoman, 2005, *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonomi & Pemberdayaan Masyarakat*, Citra Utama, Jakarta.

Rubin, JH., 1993, *Understanding The Ethos of Community Based Development: Ethnographic Descriptions for Public Administrator*, *Public Administration Review*, Vol. 53, No. 5.

Warsito, Utomo, 1998, *Pemberdayaan Birokrasi Dalam Membangun Indonesia Dari Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.

Wilson, Terry, 1996, *The Empowerment Manual*, Grower Publishing Company, London.

SELAMAT MEMBACA, Terima Kasih.