

MEMBANGUN *NEED OF ACHIEVEMENT* SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Oleh:
Rosidah
FIS UNY

Abstrak

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mewujudkan misi menjadi dambaan seluruh level kepemimpinan serta anggotanya. Potensi Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan organisasi. Namun ada sebagian kecil/besar pegawai yang kemungkinan kurang atau tidak mempunyai kebutuhan untuk pengembangan (*need of achievement*). Oleh karena itu pimpinan perlu untuk menumbuhkan kebutuhan tersebut dengan berbagai pendekatan.

Ada beberapa strategi dalam hal ini, antara lain melalui: teori pemberdayaan, menciptakan lingkungan yang kondusif dengan membuat peraturan yang mampu memotivasi pegawai untuk melakukan perubahan atau ada kesadaran akan kebutuhan dalam pengembangan

Kata Kunci: *need of achievement*, sumberdaya manusia

Pendahuluan

Manusia menjadi bagian komunitas masyarakat. Mereka melakukan interaksi dalam usaha meningkatkan eksistensi dirinya. Eksistensi diri seseorang tidak saja muncul dalam masyarakat, tetapi juga ketika mereka terlibat dalam suatu organisasi. Organisasi merupakan lembaga kerjasama manusia/sekelompok orang untuk mencapai tujuan sebagaimana yang dicita-citakan baik oleh individu sebagai anggotanya maupun organisasi yang telah dicanangkannya. Berbagai tujuan manu-

sia yang mungkin mampu diwujudkan dalam organisasi menyangkut dengan kebutuhan manusia, yang oleh Maslow (Benett, 1994) disebutkan: a) *physiological*, b) *security*, c) *social*, d) *esteem*, e) *self-actualisation*. Pimpinan organisasi harus membantu untuk mewujudkan kebutuhan tersebut kepada para anggotanya.

Ada kebutuhan yang sangat sadar dirasakan oleh anggota, yang biasanya adalah kebutuhan fisik. Ada juga kebutuhan yang tanpa disadari. Kebutuhan yang tidak di-

adalah akan muncul ketika mereka merasakan ada gangguan psikologis terhadap lingkungannya, misalnya saja: dalam kantor ada suasana tidak harmonis diantara para anggota. Ketika suasana kantor harmonis, maka usaha menciptakan keharmonisan merupakan hal yang tidak dirasakan sebagai kebutuhan. Tetapi setelah ada gangguan ketidakharmonisan dalam organisasi, maka kebutuhan untuk penciptaan keharmonisan akan menjadi suatu masalah yang perlu dicari solusinya sehingga hal tersebut menjadi suatu kebutuhan. Untuk memecahkan hal tersebut perlu intervensi pemimpin dalam mencari penawar kondisi di atas.

Para pegawai mendambakan figur dan peran kepemimpinan yang dapat memberikan rasa melindungi dalam segala bentuk aktivitas kerja. Sering pegawai merasa bahwa bekerja hanya rutinitas dan tidak mempunyai kesadaran akan perlunya peningkatan baik segi kualitas maupun kuantitasnya. Barangkali sedikit pegawai yang bekerja berorientasi pada peningkatan karir. Mereka pada umumnya tidak mengetahui bagaimana menciptakan kerja yang penuh arti baik bagi dirinya maupun organisasinya. Bisa jadi mereka tidak mengetahui bagaimana harus berpikir terhadap pengembangan karir dirinya. Hal tersebut merupakan salah satu alasan mengapa etos kerja pegawai sa-

ngat rendah. Yang terjadi justru kadang kebutuhan untuk berkembang (*need of achievement*) diantara para pegawai tidak ada. Oleh karena itu dorongan yang terkait dengan bagaimana upaya menumbuhkan kebutuhan untuk peningkatan *need of achievement* perlu diciptakan. Dengan adanya kebutuhan untuk berkembang akan membangun pada diri seseorang *self of achievement*.

Need of achievement merupakan salah satu upaya pendekatan dalam memberikan motivasi pegawai dalam rangka peningkatan produktivitas kerja. Namun dalam praktek organisasi, hal tersebut jarang dieksikasikan sebagai bentuk operasionalisasi. Pada umumnya itu dipahami pada tataran organisasional belum menyentuh pada perilaku individu. *Need of achievement* yang dimiliki pada seseorang mempunyai hubungan yang saling memberikan kontribusi dalam pengembangan organisasi yakni apakah yang terjadi pengembangan dalam organisasinya lebih dahulu atau sumberdaya manusia yang lebih mendahului daripada pengembangan organisasi. Hal tersebut dipahami karena sebuah organisasi mempunyai hierarki dan merupakan suatu sistem dari sebuah struktur kelembagaan yang lebih luas. Mungkin salah satu atau sebagian saja SDM yang ada dalam organisasi sudah memiliki *need of achievement*, yang mampu me-

ngembangkan organisasinya sehingga ada dinamika organisasi. Namun ada kalanya *self of achievement* seseorang muncul/terbentuk pada organisasi yang sudah berkembang (lingkungan mampu mempengaruhi seseorang untuk mempunyai kebutuhan untuk berkembang).

Agar kebutuhan untuk selalu berkembang dari anggota organisasi mempunyai keberlanjutan dan dapat optimal maka dinamisasi sebuah organisasi perlu diikuti oleh dinamisasi seluruh pegawainya. Sesungguhnya dinamika organisasi menjadikan pegawai tidak merasa jenuh dan hal ini akan meningkatkan semangat atau etos kerja. Bagaimana mengeksikasikan kepada para pegawai dalam mengiringi pengembangan organisasi antara lain bahwa setiap pengembangan atau kemauan untuk berkembang sebuah organisasi perlu disosialisasikan dan menjadi agenda yang akan dikerjakan bersama oleh seluruh anggota. Perubahan apapun, yang menyangkut dalam organisasi: perencanaan jangka pendek, renovasi gedung, peningkatan insentif, pengembangan/perampingan struktur yang ada, dll perlu diketahui oleh seluruh anggotanya. Dengan demikian para pegawai tidak mempunyai persepsi yang berbeda, yang mungkin akan menjadikan konflik/rumor tidak sehat atau kritik tidak sehat ketika terjadi perubahan baik fisik maupun non fisik dalam organisasi. Bagaimana menjadikan

bahwa peningkatan atau dinamika dalam bekerja merupakan suatu kebutuhan perlu dibangun oleh pimpinan.

Pentingnya *Need of Achievement* SDM Dalam Organisasi

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang potensial untuk menjadikan organisasi berkembang dan mencapai tujuan ataupun visi dan misi yang dicanangkan. Ketika melakukan fungsi perencanaan/pembuatan program kerja baik jangka panjang maupun jangka pendek tentu melihat potensi SDM yang dimiliki dan segala kekuatan sumber daya lain yang ada dalam organisasi. Betapapun besar dan kesiapan sumber daya: uang, sarana/fasilitas, mesin, dll. tanpa diimbangi dengan kekuatan SDM maka kemungkinan keberhasilannya akan kurang optimal. Dari pemikiran di atas maka pimpinan sangat berperan untuk menumbuhkan *self of achievement* (pengembangan diri) dari para bawahan. *Self of achievement* akan ada dalam diri pegawai kalau mereka sudah mempunyai kebutuhan untuk pengembangan dirinya (mempunyai *need of achievement*). Masalah sering terjadi adalah para pegawai tidak/kurang mempunyai kebutuhan berkembang atau tidak tahu bagaimana mengelola dirinya untuk dapat bekerja, yang dapat meningkatkan dirinya terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam or-

organisasinya serta untuk pengembangan organisasinya. Mereka tidak mempunyai kebutuhan berkembang demi meningkatkan karirnya. Salah satu upaya adalah perlu pemberdayaan pegawai untuk meningkatkan potensi yang dimiliki masing-masing/kelompok pegawai.

Dalam rangka implementasi sasaran-sasaran yang sudah direncanakan menuju pencapaian tujuan organisasi maka dengan sendirinya dibutuhkan SDM yang siap pakai, yang mempunyai *need for achievement*. Dalam proses tersebut pimpinan harus menciptakan lingkungan yang kondusif menuju pada keberhasilan tersebut. Sebelum melakukan fungsi pemberdayaan kepada para pegawainya maka lingkungan organisasi, kebijakan/peraturan harus dikondisikan supaya mendukung berjalannya fungsi tersebut.

Lingkungan mempunyai peran yang determinan dalam membangun *self of achievement*. Ada interaksi psikologi antara perilaku seseorang dengan lingkungan organisasi. Situasi adalah fungsi/berperan dalam perilaku seseorang sebagaimana perilaku seseorang adalah fungsi/berperan dari situasi. Endler & Magnusson dalam Murphy, Kevin & Cleveland, Jeanette (1995:84) mendeskripsikan proposisi dari interaksi psikologi di atas, antara lain: 1) *Actual behaviour is a function of continuous, multidirectional process of interaction or feedback between*

the individual and the situation encountered, 2) The individual is an intentional, active agent in this interaction process; the person is both changed by situations and changes situation.

Pendekatan lain melalui kepemimpinan adalah kepemimpinan situasional, yang dikemukakan Hersey bahwa penggunaan gaya kepemimpinan adaptif mampu memberikan praktek kepemimpinan, yakni dengan menggunakan diagnosa terhadap situasi dan memusatkan pada kesiapan dan kedewasaan para bawahan. Selanjutnya mengadopsi pada teori pemberdayaan masyarakat, yang dapat diterapkan dalam pengembangan manusia dalam organisasi, seperti ditulis oleh Ambar Teguh (2004) bahwa dalam upaya melakukan pemberdayaan maka perlu mengetahui sejauhmana tingkatan manusia dalam kedudukan dirinya pada organisasi. Adapun tahap-tahap tersebut yaitu: 1) tahap penyadaran dan pembentukan perilaku menuju perilaku sadar dan peduli sehingga merasa membutuhkan peningkatan kepastian diri, 2) tahap transformasi informasi berupa wawasan pengetahuan, kecakapan, ketrampilan agar terbuka wawasan sehingga dapat mengambil peran dalam komunitasnya, 3) peningkatan kemampuan intelektual, kecakapan dan ketrampilan sehingga terbentuk inisiatif dan inovatif untuk mengantarkan pada kemandirian. Pada

tahap pertama pemberdaya/pihak pimpinan untuk persiapan proses pemberdayaan berusaha menciptakan prakondisi supaya dapat dilakukan proses memberikan kesadaran tentang kondisi mereka saat ini. Dengan demikian mereka mempunyai kesadaran perlunya memperbaiki kondisi untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Sebagai contoh, misalnya ada sebagian pegawai yang mempunyai skill tinggi namun mereka kurang mempunyai kesadaran afeksi sehingga menjadi pemalas. Dalam hal ini maka mereka perlu dilakukan treatment tertentu dalam upaya memberdayakan pada mereka. Dalam upaya mendewasakan sikap melalui pendekatan afektif, ada beberapa tahapan, Ambar (2004:84) menyebutkan: a) belum merasa sadar dan peduli, b) tumbuh rasa sadar dan kepedulian, c) memupuk semangat kesadaran dan kepedulian, d) merasa membutuhkan kemandirian.

Pada tahap kedua dengan melakukan transformasi pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan melalui pelaksanaan kerja sehari-hari. Pada tahap terakhir pimpinan memberi peluang/kesempatan kepada pegawai melalui pelatihan-pelatihan untuk peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap sehingga tercipta semangat melakukan peningkatan diri dan kemandirian.

Upaya Membangun *Need of Achievement* SDM

Manusia di dalam organisasi mempunyai perilaku yang berbeda. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain dari latar belakang keluarga, kepribadian, sosial & ekonomi, tujuan pribadi yang dibawa serta dalam organisasi, dll. Perilaku manusia dapat ditimbulkan oleh motivasi yang ingin dicapai. Keinginan pencapaian tujuan tersebut untuk masing-masing orang tidak sama. Ada yang mengejanya secara bersemangat dan ada yang kurang bersemangat (biasa-biasa) dan ada lagi yang terlalu ambisi. Oleh karena itu pimpinan harus menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memberikan ruang pada para pegawainya, yang mempunyai beraneka ragam karakter serta lingkungan supaya dapat bekerja dengan aman, harmonis dan kondisi lainnya yang terkait dengan fasilitas dan sarana/prasarana.

Bagi pegawai yang telah mempunyai kebutuhan berkembang tidak menjadikan masalah dalam organisasi. Akan tetapi mereka yang belum mempunyai *need of achievement* perlu dieksiskan dalam dirinya. Yang paling umum dilakukan dalam memotivasi pegawai dengan mengadopsi dari berbagai teori tentang motivasi. Fredman (1992) memberikan arahan bahwa salah satu politik pengembangan manusia dengan melalui *empowerment*.

Strategi *empowerment* (pemberdayaan) merupakan strategi dalam pemerintahan untuk mengentaskan kemiskinan, namun paradigma tersebut dapat diadopsi untuk melakukan strategi dalam pengembangan organisasi.

Pemberdayaan berarti memberikan kekuasaan atau keberdayaan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu untuk meningkatkan dirinya sehingga mereka mempunyai performance sebagaimana yang diharapkan oleh organisasinya.

ini perlu melakukan penilaian tidak saja sendiri, kalau perlu membuat suatu tim work untuk menentukan karakter dari para pegawai/kelompok pegawai, yang selanjutnya akan ditentukan rencana tindakan yang perlu dalam rangka mengembangkan *need for achievement*. Oleh Kolb A. David, et.al. (1995: 19) dikemukakan bahwa diskusi untuk mengetahui persoalan hubungan perilaku pegawai dan kelompok pegawai dan dalam kaitannya dengan kepentingan organisasinya yakni melalui tabel yang menyakan hal-hal:

INDIVIDUAL (YOU)		ORGANIZATION OR GROUP	
Expect to get	Expect to contribute	Expect to get	Expect to contribute

Dalam teknisnya antara lain berilah bawahan kesempatan untuk melakukan sesuatu sehingga mereka dapat berimajinasi, kreatif dan inovatif. Tentu saja pimpinan perlu pertimbangan-pertimbangan dengan menyesuaikan tingkat kemampuan dan performance yang dimiliki anak buahnya.

Agar pengetahuan terhadap *performance* pegawai lebih mendekati ketepatan pimpinan perlu melakukan langkah diagnosis organisasi, yakni mencari sebab mengapa para pegawai atau sekelompok pegawai mempunyai karakter/perilaku yang berbeda dan mengapa berperilaku demikian. Dalam hal

Di samping itu dapat melakukan langkah-langkah, yang dalam teori organisasi dinamakan *performance appraisal*. Dengan mengetahui performance masing-masing individu ataupun kelompok maka akan lebih mudah untuk dilakukan intervensi dalam menerapkan upaya pemberdayaannya. Apa yang menjadi kebijakan penerapan pemberdayaan harus dikaitkan dengan rencana strategis untuk masa depan organisasi (misi) yang akan dituju. Pimpinan harus membuat rencana strategis untuk kebutuhan pengembangan khusus bidang SDM dalam memenuhi pengembangan misi organisasi. Selanjutnya menentukan

bankan khusus bidang SDM dalam memenuhi pengembangan misi organisasi. Selanjutnya menentukan orang-orang yang akan ditempatkan pada posisi yang dikehendaki atau arah pengembangan yang akan dilakukan terkait dengan kebutuhan pengembangan pegawainya. Adanya sosialisasi terhadap arah pengembangan pegawai dan bagaimana melakukan pengembangan seharusnya perlu dikomunikasikan pada bawahan sehingga mereka mempunyai *sense of belonging* kepada organisasi dan menjadi diri sendiri sebagai pribadi yang mempunyai arti baik bagi dirinya maupun lembaganya. Pekerjaan yang mengirinya adalah memberikan stimulus supaya mereka bersemangat untuk mereka mempunyai kebutuhan untuk maju. Kemajuan dan potensi masing-masing pegawai menjadi kekuatan lembaga/organisasi untuk mengembangkan seperti yang dituangkan dalam visinya.

Lebih jauh bahwa adanya sosialisasi terhadap apa yang sedang dilakukan (kebijakan yang diterapkan) akan memberikan dampak positif pada para pegawainya. Mereka tidak mempunyai persepsi yang salah, yang dapat menjadi virus yang mengurangi produktivitas/semangat kerja bahkan menurunkan tingkat kebutuhan untuk pengembangan diri pegawai. *Perceptual Error* (persepsi yang salah) dibahas oleh Abderson & Kyprianeu

(1994:57) bahwa *The perceptual process can result in errors in judgement and understanding in a number of ways*. Sehingga proses yang dilakukan pegawai ketika mempersepsikan fenomena yang ada dalam organisasinya menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan dalam proses akan membuat kebijakan serta aspek-aspek lain yang sesungguhnya akan terjadi pada para bawahannya.

Kemauan untuk maju (berkembang) pada seseorang kadang sulit diekspresikan. Oleh karena itu kerjasama dengan para psikolog juga menjadi penting artinya. Pendekatan secara psikologis tersebut diperlukan karena dengan adanya kehadiran pihak ketiga (psikolog) pegawai akan tidak mempunyai persepsi bahwa mereka dipaksa bekerja somata-mata demi keberhasilan organisasinya, tetapi sebaliknya mereka sangat perlu dalam dinamika kerja demi kepentingan mereka. Jika perlu pimpinan menggunakan lembaga profesional untuk membantu dalam upaya mengeksekusi para bawahannya supaya mempunyai kebutuhan untuk maju/berkembang. Dalam teori psikologi berbagai alternatif yang dapat menstimuli perilaku seseorang, antara lain: pengembangan kreativitas, out bond training, dll, yang memungkinkan orang mempunyai kebutuhan untuk berinovasi dalam dirinya dalam upaya meningkatkan jatid dirinya.

Kesimpulan

Sebuah organisasi yang ingin berkembang harus memberikan perhatian pada SDM yang dimiliki. Potensi manusia dalam memberikan kontribusi dalam pengembangan organisasi tidak sama, namun demikian semua anggota organisasi harus disadarkan bahwa keberhasilan organisasi tidak akan berhasil tanpa dukungan dari seluruh pegawai yang ada. Dinamika sebuah organisasi harus diimbangi dengan dinamika seluruh pegawai. Dengan demikian maka seluruh pegawai harus mempunyai kebutuhan untuk berkembang (*need of achievement*) demi peningkatan dirinya maupun kepentingan organisasinya.

Kebutuhan ini kadang belum muncul di kalangan sebagian kecil/ besar pegawai. Oleh karena itu perlu ditumbuhkan supaya pegawai merasa tidak jenuh karena rutinitas dan tidak monoton. Ada tujuan yang ingin dicapai sehingga ada dinamika kerja dan semangat kserja. Beberapa cara dapat dilakukan, antara lain: a) dengan adanya transparansi terhadap kondisi /perubahan/rencana kerja organisasi sehingga mereka mempunyai rasa ikut bertanggung-jawab, b) melakukan penilaian *performance appraisal* pada pegawai/kelompok pegawai untuk memberi *treatment* dalam rangka pemberdayaan, c) menciptakan lingkungan yang kondusif dan memberikan ruang kepada pegawai untuk dapat berkreatif ino-

vasi dalam penyelenggaraan kerja sehari-hari dengan aman.

Daftar Pustaka:

- Ambar Teguh Sulistiyani, 2004, *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*, Yogyakarta: Gava Media.
- Andeson, Alan & Kyprianou., 1994. *Effective Organizational Behaviour*. Oxford, England: Blackwell Publisher
- Friedmann. John, 1992 *The Politics of Alternative Development*, Hongkong, Blackwell Publisher.
- Murphy, Kevin & Cleveland, Jeanette. *Understanding Performance Appraisal: Empowerment: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. London: Sage Publication
- Senge. M. Peter, 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice Of The Learning Organization*. London: Bantam Doubeday Deil Publishing Group, Inc.

Biodata Penulis

Rosidah, M.Si adalah staf pengajar di Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta