

PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI INSTRUMEN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

by Teguh Setiawan

Submission date: 27-Oct-2021 05:27PM (UTC+0700)

Submission ID: 1685489849

File name: AYA_MANUSIA_SEBAGAI_INSTRUMEN_PENINGKATAN_KINERJA_ORGANISASI.pdf (355.76K)

Word count: 5419

Character count: 37325

PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI INSTRUMEN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Teguh Setiawan
STIE Mahardhika Surabaya

ABSTRACT

Performance is the result of human resources (HR) in the works for a certain time period and the emphasis is on the work completed within the specified time period. Performance of human resources (HR) high can be achieved because of the trust high reciprocity among its members. The new way that can be used to develop human resources is now better known as the empowerment of human resources. The important role of empowerment factors that affect the performance improvement that such characteristics of the organization, leaders, employees and the work itself.

Empowerment of human resources into something that is very significant, strategically and comprehensively for each process activity of the organization in realizing the performance, as expected. Through the strategy and implementation of the forms of empowerment are implemented in an organization, the empowerment of human resources, in this case the employee / member organizations can be used as an instrument to improve the performance.

Keywords: Performance, Human Resources, Empowerment

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan oleh organisasi, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Yuniarsih, 2008:38).

Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi yang berkepanjangan bukanlah perusahaan yang hanya mengandalkan keuangan perusahaan tersebut. Karena disamping pendanaan, perusahaan memiliki sumber daya yang lain yang tidak kalah pentingnya yaitu sumber daya manusia. Sebuah perusahaan agar dapat mempertahankan daya saingnya, harus memperhatikan 2 (dua) faktor penting yaitu faktor personil (SDM) dan teknologi.

Kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja

sumber daya manusia (SDM) merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap sumber daya manusia (SDM) memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja sumber daya manusia (SDM) dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993:3).

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola karyawan sebagai unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya yang puas dan kepuasan bagi organisasi (Gibson, 2012: 90). Bagi banyak orang terutama yang berpendidikan dan berkemampuan baik, salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh pemberdayaan kerja. Kondisi kerja yang diberdayakan akan tercapai bila dalam pekerjaan dapat menggerakkan motivasi yang kuat untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan perkataan lain bila kinerja

karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Standar kinerja secara kuantitatif dan kualitatif untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

Sunarto (2003:56) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia (SDM) yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya, artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang teliti dari pihak manajemen. Karenanya diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Dimasa yang lalu, untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan atau disebut dengan pembinaan sumberdaya manusia. Secara bertahap cara itu mulai ditinggalkan, karena dinilai kurang mampu mengembangkan inovasi dan kreatifitas sumberdaya manusia. Cara baru yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan sumberdaya manusia sekarang lebih dikenal dengan pemberdayaan sumberdaya manusia, dengan pendekatan partisipatif yang melibatkan semua pihak yang terkait dengan perubahan.

Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan fakta bahwa organisasi dengan pemberdayaan karyawan, mengalami perbaikan yang signifikan dalam kinerja, terutama dalam kinerja ekonomi. Organisasi yang sukses di seluruh dunia telah melaporkan bahwa dengan penggunaan program pemberdayaan telah mampu memperoleh banyak keberhasilan. Pelaksanaan pemberdayaan dengan menekankan partisipasi manajemen dan dorongan memberikan reward menyebabkan kinerja karyawan meningkat (Indradevi, R *et al.*, 2011; Mayerson dan Dewettinck, 2012; Taktaz, B *et al.*, 2012).

Pemberdayaan karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Peran manajer menjadi penentu dalam memainkan perannya dalam melakukan *coaching* dan *leadership* terhadap karyawannya yang merupakan sumber daya penting dan manajer memahami bahwa mereka membutuhkan pemberdayaan karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan dalam organisasi juga menjadi salah satu cara yang efektif dalam memfasilitasi organisasi menghadapi berbagai tantangan. Peran penting faktor pemberdayaan yang mempengaruhi peningkatan kinerja yaitu seperti karakteristik organisasi, pemimpin, karyawan dan pekerjaan itu sendiri (Yukl, 2010).

TINJAUAN PUSTAKA

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan artinya membuat sesuatu menjadi berdaya atau mempunyai daya atau mempunyai kekuatan. Pemberdayaan berarti memampukan (*to enable*), memberikan kesempatan (*to allow*) atau mengizinkan (*to permit*) melalui inisiatif sendiri atau yang dipicu oleh orang lain (Mulyadi, 2007).

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (*planning*), mengendalikan (*controlling*) dan

membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya (Hansen & Mowen 2007). Spreitzer (1995) mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu proses dimana individu mempunyai kekuasaan untuk berpartisipasi secara langsung untuk mengendalikan dan mempengaruhi suatu kejadian yang memiliki efek langsung terhadap kehidupannya. Gibson (2012) mendefinisikan pemberdayaan karyawan (*individual empowerment*) sebagai pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, ketrampilan-ketrampilan, sumberdaya-sumberdaya, dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Menurut Carver (1993) dalam Suryana (2009), pemberdayaan merupakan suatu proses pembentukan lingkungan dan struktur yang baik sehingga seseorang dapat memberikan kontribusi secara penuh melalui keterampilan terbaiknya.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM), merupakan suatu aspek manajemen yang sangat strategis, karena SDM merupakan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak efisien.

Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam sumber daya manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri sumber-sumber lainnya sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan pemberdayaan

SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

Sehubungan dengan itu, maka aspek-aspek atau komponen-komponen yang perlu mendapat perhatian serius dalam pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

1. Kemampuan kompetensi pegawai meliputi; pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku.
2. Kewenangan yang jelas, artinya seseorang pegawai yang ditetapkan atau yang diserahi tugas, harus jelas kewenangannya.
3. Tanggung jawab pegawai yang jelas, artinya seseorang pegawai melakukan tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggung jawab.
4. Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang pada hakekatnya bahwa yang bersangkutan diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang yang dimaksud.
5. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku.
6. Kepemimpinan (*leadership*) kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, bukan tujuan kelompok atau tujuan personal.

Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam sumber daya manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang

(*authority*) yang jelas dan dipercaya serta adanya tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

Dalam manajemen tersebut, jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh "usaha manusia", baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Dengan demikian dapat dikatakan keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang pemerintahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (bisnis), sangat ditentukan oleh SDM yang ada pada organisasi tersebut. Dalam hal ini adalah manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi sehingga terwujudnya kinerja sebagaimana diharapkan. Ada hal yang sangat penting dalam memperlakukan karyawan struktural maupun fungsional maupun dalam kehidupan pada masyarakat (Gibson, 2012).

Pemberdayaan sumber daya manusia menjadi suatu hal yang sangat signifikan, strategis dan komperhensif bagi setiap proses aktivitas organisasi dalam mewujudkan kinerja sebagaimana yang diharapkan (Kadarisman, 2012:222). Pengertian singkat mengenai pemberdayaan SDM diungkapkan oleh Smith yang menyatakan bahwa memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka (Wibowo, 2007:136).

Kinerja 3 organisasi

Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa

buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut Soelaiman (2007:279), pengertian kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya. Kemudian ia juga menjelaskan kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Agusty, 2006). Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Pengertian kinerja adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai.

Sedangkan Byars dan Rue (2006) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Menurut Mathis dan Jackson (2010:97) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Gibson (2012: 89) terdapat 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

1 Strategi Pemberdayaan SDM

1. *Inward Looking*

Dalam istilah manajemen strategik *inward looking* bisa diartikan sebagai cara pandang ke dalam organisasi, yaitu melihat sejauhmana kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan pegawai dimulai. Kekuatan dan kelemahan internal adalah kegiatan yang bisa dimonitor dalam organisasi yang memperlihatkan kinerja baik atau buruk. Proses mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan kegiatan esensial dari manajemen strategik ini adalah:

a. Kreativitas

Dalam usaha memberdayakan pegawai, ada strategi yang bisa diterapkan yaitu melalui usaha mendorong kreativitas pegawai. Bagaimana pegawai dibiarkan untuk berkreasi, terutama dalam rangka mendukung tujuan organisasi. Usaha kreativitas tersebut tidak harus merupakan hal-hal yang besar, cukup satu kegiatan kecil tetapi jika dilihat secara keseluruhan merupakan bagian dari usaha pencapaian tujuan organisasi maka hal tersebut sudah harus dihargai. Dalam usaha mendorong kreativitas ini, peran pimpinan sangat diperlukan. Pimpinanlah yang bisa mendorong pegawai untuk menunjukkan kreativitasnya dan menghargai hasil usahanya.

b. Inovasi

Sejalan dengan kreativitas, maka inovasi juga merupakan salah satu strategi untuk memberdayakan pegawai. Ide-ide asli dari pegawai yang bisa mendorong kemajuan organisasi harus dihargai sebagai sesuatu yang luar biasa, sehingga pegawai merasa termotivasi dan akan merangsang untuk selalu mencoba menemukan hal-hal baru. Tumbuhnya kreativitas dan inovasi selain merupakan keberhasilan peran pimpinan juga memerlukan suasana kerja yang kondusif. Sasana kerja ini tidak hanya meliputi adanya ruangan yang terang, bersih, nyaman, tetapi juga meliputi kondisi kerja dan hubungan antar unit atau antar pegawai.

c. Sinergi antar unit atau individu

Untuk mendorong tumbuhnya kreativitas dan inovasi, diperlukan juga pegawai atau unit kerja. Hubungan antar pegawai yang harmonis, kompak, saling mengisi, adanya kebersamaan, akan mendorong pegawai untuk berprestasi. Pegawai akan merasa nyaman, tenang, dan tentram dalam menjalankan aktivitasnya sehingga dipastikan hasil kerja mereka juga akan meningkat dan pemberdayaan pegawai akan berjalan sesuai dengan harapan.

d. Pemberian tanggung jawab

Dengan telah dilaksanakannya langkah-langkah strategi tersebut, maka pemberian tanggung jawab dan tanggung gugat akan menambah kemampuan dan kompetensi pegawai. Dengan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk berkreasi dan berinovasi, maka sebagai bukti kemampuan pegawai, kepada mereka dapat pula diberikan tanggung jawab lebih. Namun demikian pemberian tanggung jawab ini harus pula disertai pula dengan pertanggung gugatan. Pemberian tanggung jawab dan tanggung gugat bisa dilakukan dengan memberikan peran lebih atau wewenang kepada

pegawai, namun wewenang ini diberikan disertai dengan tanggung jawab dan tanggung gugat sehingga pelaksanaan wewenang bisa lebih bersungguh-sungguh dan akuntabel (Lembaga Administrasi Negara

1 Republik Indonesia, 2007).

2. *Outward Looking*

Kebalikan dengan *inward looking*, maka dalam *outward looking* yang dilihat organisasi bukan pada kekuatan dan kelemahan organisasi tetapi pada peluang dan ancaman eksternal diluar organisasi. Yang termasuk dalam definisi ini adalah:

- a. Ekonomi;
- b. Sosial;
- c. Budaya;
- d. Demografi;
- e. Lingkungan;
- f. Politik;
- g. Hukum;
- h. Pemerintah;
- i. Teknologi;
- j. Kecenderungan berkompetisi.

Yang kesemuanya ini secara signifikan akan membawa hasil baik atau bahkan menghancurkan organisasi di masa depan. Contoh kongkrit dari peluang dan ancaman eksternal adalah adanya revolusi teknologi, bioteknologi, pergeseran populasi, perubahan nilai kerja, dan lainnya. Hal-hal ini dipandang tidak sama oleh organisasi. Ada yang memandangnya sebagai peluang dan ada pula yang memandangnya sebagai ancaman. Dengan perbedaan cara pandang ini maka akan mempengaruhi pula langkah-langkah pengambilan tindakan untuk mengantisipasinya.

Terkait dengan pemberdayaan SDM organisasi, maka dengan teridentifikasinya peluang dan ancaman ini akan mendorong pimpinan organisasi untuk segera mengambil langkah-langkah kebijakan terkait dengan pengembangan dan pemberdayaannya. Beberapa strategi yang bisa diterapkan dalam *outward looking* adalah:

a. *Benchmarking*

Benchmarking bisa diartikan sebagai suatu kegiatan membandingkan organisasi atau kinerja organisasi

dengan organisasi lain yang sejenis yang dianggap lebih bagus. Perbandingan ini dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga bisa menyamai atau bahkan melebihi kinerja organisasi yang dibuat pembanding. Sebagai contoh: perusahaan penerbangan Merpati menjadikan perusahaan penerbangan Garuda sebagai *benchmark*. Ini berarti perusahaan penerbangan Merpati menggunakan kinerja perusahaan penerbangan Garuda sebagai contoh atau bahkan acuan untuk meningkatkan kinerjanya sendiri.

Diharapkan dengan adanya pembanding seperti ini, motivasi organisasi yang akan dilandasi oleh motivasi pegawai akan meningkat pula. Mereka akan menganggap Garuda sebagai pesaing atau target yang harus dicapai. Apabila ternyata target ini telah tercapai, bisa saja Merpati menggunakan perusahaan penerbangan lain yang lebih bagus daripada Garuda untuk dijadikan

1 *benchmark* yang baru.

b. Diperbantukan/magang

Strategi lain yang bisa dipakai untuk pemberdayaan adalah dengan cara memperbantukan pegawai pada instansi lain. Perbantuan ini dapat terjadi karena permintaan instansi baru maupun karena permintaan pegawai yang bersangkutan. Perbantuan bisa dianggap sebagai tempat berlatih bagi pegawai terhadap tugas-tugas baru sehingga apabila mereka kembali ke tempat kerja yang lama mereka sudah bertambah pengalaman.

c. 1 *Kemitraan*

Kemitraan merupakan strategi pemberdayaan yang menerapkan prinsip *win-win solution*. Kemitraan dijalankan dengan cara melakukan aktivitas secara bersama-sama dengan tanggung jawab dibagi sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan. Kemitraan bisa dijalankan antara dua organisasi yang sama besar, atau antara organisasi yang berbeda

skalanya dengan maksud untuk membantu organisasi yang lebih kecil. Kemitraan yang dilaksanakan dengan tujuan pemberdayaan hampir sama dengan magang, namun demikian, kerjasama dalam kemitraan lebih bersifat partner dalam arti mereka mempunyai kapabilitas dan kompetensi yang sama sehingga pekerjaan yang dilaksanakan lebih mudah dan lebih baik hasilnya. Wewenang dan tanggungjawab dibagi sesuai dengan kompetensi dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan (Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2007).

Implementasi Pemberdayaan SDM

1. Peran Pemimpin

Kauzes dan Posner (1987), dalam studinya, menyimpulkan adanya lima (5) praktek dasar yang dapat menjadikan pemimpin mampu memastikan hal-hal luar biasa (*to get extraordinary things done*), yaitu:

- a. menantang proses (*challenge the process*);
 - 1) selalu mencari dan memanfaatkan peluang;
 - 2) mencoba dan mengambil resiko.
- b. menginspirasi visi bersama (*inspiring a share vision*);

- 1) menggambarkan masa depan yang diinginkan;
- 2) memastikan semua bawahan mengetahui, mengikuti dan
- 3) menyelaraskan dengan visi.
- c. memungkinkan orang lain bertindak/berbuat (*enabling other to act*);
 - 1) membina kolaborasi;
 - 2) memperkuat bawahan.
- d. menjadi model (*modeling the ways*);
 - 1) memimpin melalui contoh;
 - 2) menghargai dan merancang hal-hal kecil yang membawa perubahan.
- e. mendorong hati/jiwa (*encouraging the heart*)
 - 1) mengenali kontribusi individual;
 - 2) menghargai dan merayakan keberhasilan.

Nanus dalam bukunya *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulant Worlds* (1992) menemukan empat peran bagi kepemimpinan efektif yaitu *direction setter, change agent, spoke person, dan coach*. Dalam pandangannya pemimpin tidak saja harus menyusun visi, tetapi juga harus mengkomunikasikannya sehingga menjadi *shared purpose*. Pemimpin juga harus melakukan *empowering* (pemberdayaan) dan melakukan perubahan-perubahan. Nanus menyusun formula untuk *visionary leadership* sebagai berikut:

Vision + Communication = Shared Purposes
 Shared Purpose + Empowered
 People + Appropriate
 Organizations Change + Strategic Thinking = Successful Visionary
 Leadership

2. Pemberian Kewenangan Yang Jelas

Untuk tercapainya tujuan organisasi, yang pertama-tama harus ditentukan adalah tugas-tugas organisasi secara keseluruhan atau dapat dikatakan menetapkan Misi Organisasi dan atau menetapkan Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi. Setelah ditetapkan tugas-tugas tersebut, maka perlu adanya

pengaturan beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dan menyenangkan dapat dilaksanakan oleh satu orang atau sekelompok orang.

Hal ini dalam suatu organisasi disebut adanya "pembagian tugas yang menggambarkan", Siapa melakukan apa, hubungannya bagaimana, dan kepada siapa, tanggungjawabnya apa dan

bertanggungjawab kepada siapa. Dengan adanya pembagian tugas, maka diberikan kewenangan bagi seseorang dan atau sekelompok orang untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Seiring dengan pemberian kewenangan dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dimaksud, juga disertai dengan tanggungjawab yang jelas.

Dengan pemberian kewenangan yang jelas terhadap seseorang dengan kewajiban menyampaikan pertanggungjawaban atau akuntabilitas kinerjanya, adalah merupakan pemberdayaan Sumber Daya Manusia karena pemberdayaan disini lebih dari sekedar delegasi wewenang artinya seseorang tersebut diberi otoritas untuk memanfaatkan kreativitas dan kemampuan yang ada bagi dirinya.

3. Pengembangan Kompetensi

Seorang pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan yang tidak memiliki kompetensi (*competency*) sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan, maka penempatan tersebut akan menjadi beban terhadap organisasi. Pada hal penempatan seseorang (SDM) seharusnya menjadi alat (*tool*) untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efisien dan efektif, karena dengan Sumber Daya Manusia yang memiliki "Daya" akan dapat memberdayakan berbagai *resources* untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Dalam rangka pengembangan kompetensi yang tepat sasaran, artinya : tepat orang, tepat kompetensi, tepat jumlah dan tepat program pengembangannya adalah harus didasarkan pada perencanaan pengembangan pegawai yang efektif melalui hasil analisis jabatan atau pekerjaan dan juga hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan hasil analisis tersebut melahirkan informasi kebutuhan kompetensi dan informasi inilah dijadikan sebagai dasar untuk menentukan Siapa yang akan dikembangkan dan program pengembangan (Diklat) jenis apa yang tepat memenuhi kesenjangan dan atau

meningkatkan kompetensi SDM termaksud sehingga benar-benar memberi manfaat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi atau misi organisasi serta berpengaruh secara positif dan konstruktif terhadap peningkatan kinerja baik secara orang per orang maupun secara organisasional. Oleh karena itu pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia yang tidak didasarkan hasil analisis jabatan dan analisis kebutuhan Diklat yang baik, jelas merupakan pemborosan, *in efisien* dan *in efektif* dalam suatu organisasi.

4. Pengembangan Kepercayaan

Para ahli dan cendekiawan sering mengetengahkan bahwa manusia organisasional merupakan Sumber Daya yang terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Mengapa dikatakan demikian, karena daya pikir, rasio dan kemampuan bertumbuh yang secara inheren melekat dalam diri setiap orang. Barangkali tidaklah berlebihan seseorang yang mempunyai daya pikir, rasio dan kemampuan yang berkualitas tinggi, maka manusia tersebut memiliki martabat dan harkat yang harus dihormati, dihargai dan dipercayai. Dalam konteks ini bahwa yang dimaksud dengan kepercayaan adalah orang yang dipercaya atau disertai sesuatu dengan harapan dan keyakinan bahwa yang disertai tersebut (dalam bentuk apapun) dapat dipercaya. Apabila kita simak arti dari kepercayaan tersebut, bahwa seseorang yang dapat dipercaya untuk melakukan tugas, fungsi atau misi apapun memerlukan berbagai faktor-faktor yang meyakinkan pemberi tugas, fungsi atau misi tersebut. Faktor-faktor kunci dalam hal seseorang dapat dipercaya antara lain adalah:

- a) Kejujuran dan percaya diri;
- b) Kebaikan dan kebenaran;
- c) Kemampuan, artinya : pengetahuan, ketrampilan dan sikap;
- d) Reputasi;
- e) Prestasi;
- f) Pengalaman;
- g) Tanggungjawab.

Berkaitan dengan pemberdayaan SDM dalam suatu organisasi, bahwa

seperti diketahui SDM merupakan unsur-unsur manajemen yang utama dan pertama, karena “Daya” yang ada bagi manusia tersebut akan dapat memberdayakan unsur-unsur lainnya (uang, metode, material, mesin dan pasar) untuk sinergis dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Mengingat kedudukan dan peranan SDM tersebut sangat strategis, maka untuk dapat disertai tugas, fungsi atau misi sesuatu dilatar belakangi dengan faktor-faktor sebagaimana dikemukakan di atas.

5. Pemanfaatan Peluang

Dalam kehidupan organisasi, sering dikatakan “*Peluang atau kesempatan tidak datang dua kali*”. Artinya suatu peluang atau kesempatan yang ada seyogianya dapat dimanfaatkan dengan baik dan tidak berlalu dengan cuma-cuma. Seseorang pegawai yang dapat memanfaatkan peluang guna meningkatkan kinerja sesuatu organisasi, menentukan berbagai persyaratan yang harus dimiliki, dan dikembangkan dalam organisasi tersebut.

Persyaratan dimaksud antara lain:

- a) Adanya kewenangan yang jelas;
- b) Iklim, kondisi dan suasana yang kondusif;
- c) Percaya diri yang sangat tinggi;
- d) Mendorong untuk senantiasa berprestasi;
- e) Menanamkan rasa memiliki;
- f) Memiliki kompetensi yang tinggi;
- g) Mengembangkan Akuntabilitas Kinerja.

Dengan persyaratan-persyaratan tersebut, akan dapat memacu SDM lebih berdaya untuk berkreasi, berinovasi dan lebih-lebih memanfaatkan peluang yang ada.

6. Pemberian Tanggungjawab

Salah satu prinsip organisasi adalah: “*keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab*”. Adapun yang dimaksud dengan wewenang adalah hal seseorang karena jabatannya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam kehidupan organisasional. Sedangkan yang

dimaksud dengan tanggung jawab adalah melakukan kewajiban sesuatu (Sondang P. Siagian).

Kemudian Soetarto mengatakan yang dimaksud dengan wewenang adalah hak seseorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam kaitan tanggungjawab, diartikan adalah keharusan pada seseorang pejabat untuk melaksanakan secara layaknya segala sesuatu yang telah dibebankan kepadanya.

Berkaitan dengan prinsip organisasi tersebut, maka setiap kedudukan atau jabatan di dalam sebuah organisasi seharusnya mempunyai tugas-tugas yang jelas, di mana tugas-tugas tersebut secara organisasional harus dilaksanakan dan mempunyai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban. Dalam hubungan tanggungjawab, akan menggambarkan kinerja sebagai perwujudan wewenang yang diberikan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Pedoman LAKIP). Selanjutnya Prajudi Atmosudirdjo mengatakan: *kinerja diartikan adalah prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu*.

Dalam kehidupan organisasi, keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab sangat penting, ketidakseimbangan diantaranya dapat menimbulkan berbagai masalah. Artinya jika seseorang memiliki wewenang yang jauh lebih besar dari tanggung jawabnya, bukanlah hal yang mustahil apabila dalam menggunakan wewenang itu ia cenderung bertindak sewenang-wenang karena merasa tak perlu mempertanggungjawabkan tindakannya itu. Sebaliknya, apabila tanggungjawab yang dipikul seseorang lebih besar dari wewenang yang dimilikinya, maka dalam pelaksanaan tugasnya tidak mustahil timbul berbagai jenis kemandegan, karena yang bersangkutan kemungkinan besar akan ragu-ragu

untuk bertindak atau melaksanakan tugas tersebut. Keraguan-keraguan ini timbul karena ia tidak yakin bahwa ia memang berhak untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu

7. Pengembangan Budaya Organisasi dan Saling Mendukung

Dalam kaitan organisasi, maka budaya organisasi adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikannya. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap (Miller). Nilai-nilai dan semangat ini merupakan suatu kunci yang sangat strategis, bahkan menjadi alat motivasi masing-masing individu dan atau organisasi dalam usaha menjawab tantangan serta usaha memanfaatkan peluang guna meningkatkan kinerja organisasi.

Disamping itu tidak kalah pentingnya dikembangkan prinsip “saling mendukung”, dalam kehidupan organisasi, oleh karena esensinya adalah terwujudnya kebersamaan dalam rangka melaksanakan tugas, fungsi dan atau misi organisasi. Tanpa kebersamaan jangan diharapkan dapat terwujudnya tujuan organisasi sebagaimana telah ditetapkan.

Kebersamaan dalam organisasi, dapat kita lihat dari 2 dimensi, yaitu kebersamaan terhadap intern organisasi dan kebersamaan terhadap ekstern organisasi atau pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*). Diantara kedua dimensi ini perlu dipelihara dan dikembangkan sehingga saling bersinergi, saling mendukung yang pada akhirnya memberi manfaat terhadap peningkatan kinerja organisasi (*performance organization*). Apabila berbicara mengenai kebersamaan, maka tidak dapat dilepaskan dari budaya organisasi yang telah ditetapkan dan menjadi komitmen masing-masing individu sangat ditentukan oleh mutu SDM dalam organisasi tersebut.

Dalam rangka mengembangkan “saling mendukung” guna mewujudkan “Kebersamaan”, maka pada hakekatnya adalah membangun kerjasama

sedangkan kerjasama merupakan unsur yang sangat mutlak dalam suatu organisasi (*conditio sine qua non*). Dengan demikian dapat dikatakan “kerjasama”, baik yang dituangkan dalam bentuk kerja tim, hubungan kerja sebagai akibat fungsionalisasi, maupun karena sinergisme (*stakeholders*) akan sangat bermanfaat dan merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kinerja organisasi (Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2007).

HASIL

Implementasi Pemberdayaan SDM dalam Peningkatan Kinerja

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Suatu organisasi dikatakan sukses apabila ditunjukkan dengan kinerja pegawainya yang baik. Adapun untuk mencapai kinerja yang baik, maka perlu dipenuhi faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mathis dan Jackson (2010:97) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Gibson (1987: 89) terdapat 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Faktor-faktor keberhasilan kinerja tersebut dapat dicapai dengan

diberikannya pemberdayaan sumber daya manusia pegawai/anggota organisasi suatu perusahaan. Karena pemberdayaan merupakan pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (*planning*), Mengendalikan (*controlling*) dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya (Hansen & Mowen 2007). Pemberdayaan sumber daya manusia menjadi suatu hal yang sangat signifikan, strategis dan komprehensif bagi setiap proses aktivitas organisasi dalam mewujudkan kinerja sebagaimana yang diharapkan (Kadarisman, 2012:222).

Maka dari itu, titik temu dalam hal peningkatan kinerja di sini berarti memberikan pemberdayaan yang dapat dicapai melalui strategi dan implementasinya. Selaras dengan yang telah diuraikan sebelumnya dari strategi dan implementasi pemberdayaan yaitu:

1. *Inward Looking*

Strategi *inward looking* dapat diberlakukan dengan cara antara lain:

- a. Mendorong kreativitas pegawai. Dalam usaha mendorong kreativitas ini, peran pimpinan sangat diperlukan. Pimpinanlah yang bisa mendorong pegawai untuk menunjukkan kreativitasnya dan menghargai hasil usahanya. Semakin kreativitas ini di dorong, maka pegawai lebih merasa leluasa untuk mengeksplorasi kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerjanya secara efektif.
- b. Memberi ruang inovasi. Ide-ide asli dari pegawai yang bisa mendorong kemajuan organisasi harus dihargai sebagai sesuatu yang luar biasa, sehingga pegawai merasa termotivasi dan akan merangsang untuk selalu mencoba menemukan hal-hal baru.
- c. Menciptakan sinergi antar unit atau individu. Hubungan antar pegawai yang harmonis, kompak, saling mengisi, adanya kebersamaan, akan mendorong pegawai untuk berprestasi. Pegawai akan merasa

nyaman, tenang, dan tentram dalam menjalankan aktivitasnya sehingga dipastikan hasil kerja mereka juga akan meningkat.

- d. Pemberian tanggung jawab. Dengan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk berkreasi dan berinovasi, maka sebagai bukti kemampuan pegawai, kepada mereka dapat pula diberikan tanggung jawab lebih. Mereka akan merasa lebih dipercaya sehingga sebagai timbal baliknya, para pegawai pun melaksanakan kerjanya dengan lebih semangat.

1 *Outward Looking*

Beberapa strategi yang bisa diterapkan dalam *outward looking* adalah:

- a. *Benchmarking* (menjadikan pembandingan), dengan tujuan meningkatkan motivasi pegawai sehingga dapat meningkatkan lagi kinerjanya agar tidak kalah jauh dengan organisasi lain yang menjadi bandingannya.
- b. Diperbolehkan/magang, dengan tujuan sebagai tempat berlatih bagi pegawai terhadap tugas-tugas baru sehingga apabila mereka kembali ke tempat kerja yang lama mereka sudah bertambah pengalaman.
- c. Kemitraan, dengan tujuan pekerjaan yang dilaksanakan lebih mudah dan lebih baik hasilnya.

Dalam menerapkan strategi-strategi tersebut, pemberdayaan sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja pegawai diterapkan melalui dukungan-dukungan sebagai berikut:

1. Peran Pemimpin

Pemimpin sebagai orang yang memegang peran penting bagi suksesnya organisasi. Di tangan pemimpin lah dibawa arah dalam mencapai tujuan organisasi dan bagaimana mencapai kinerja yang baik. Karena itu, bagaimana bentuk pemberdayaan yang akan diberikan kepada para pegawainya, pemimpinlah yang berperan di sini.

2. Pemberian Kewenangan Yang Jelas

Dengan pemberian kewenangan yang jelas terhadap seseorang dengan kewajiban menyampaikan pertanggung-

jawaban atau akuntabilitas kerjanya, adalah merupakan pemberdayaan Sumber Daya Manusia karena pemberdayaan disini lebih dari sekedar delegasi wewenang artinya seseorang tersebut diberi otoritas untuk memanfaatkan kreativitas dan kemampuan yang ada bagi dirinya.

3. Pengembangan Kompetensi

Seorang pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan yang tidak memiliki kompetensi (*competency*) sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan, maka penempatan tersebut akan menjadi beban terhadap organisasi. Kompetensi dapat ditumbuhkan bahkan dikembangkan misalnya dengan diadakannya Diklat. Hal ini sudah diberlakukan oleh dunia pendidikan maupun lembaga pemerintah bagi para pegawainya, baik kepada pegawai baru maupun pegawai lama yang menempati posisi baru atau ketika ada peraturan-peraturan baru.

4. Pengembangan Kepercayaan

Seseorang yang mempunyai daya pikir, rasio dan kemampuan yang berkualitas tinggi, maka manusia tersebut memiliki martabat dan harkat yang harus dihormati, dihargai dan dipercayai. Sebagaimana layaknya suatu hubungan, sesama anggota organisasi perlu saling menumbuhkan kepercayaan dalam bekerja demi mencapai tujuan yang sama.

5. Pemanfaatan Peluang

Seseorang pegawai yang dapat memanfaatkan peluang guna meningkatkan kinerja sesuatu organisasi, menentukan berbagai persyaratan yang harus dimiliki, dan dikembangkan dalam organisasi tersebut yang akan dapat memacu SDM lebih berdaya untuk berkreasi, berinovasi dan lebih-lebih memanfaatkan peluang yang ada.

6. Pemberian Tanggungjawab

Setiap kedudukan atau jabatan di dalam sebuah organisasi seharusnya mempunyai tugas-tugas yang jelas, di mana tugas-tugas tersebut secara organisasional harus dilaksanakan dan mempunyai kewajiban untuk

memberikan pertanggungjawaban. Dalam hubungan tanggungjawab, akan menggambarkan kinerja sebagai perwujudan wewenang yang diberikan. Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab sangat penting, ketidakseimbangan diantaranya dapat menimbulkan berbagai masalah.

7. Pengembangan Budaya Organisasi dan Saling Mendukung

Dalam rangka mengembangkan “saling mendukung” guna mewujudkan “Kebersamaan”, maka pada hakekatnya adalah membangun kerjasama sedangkan kerjasama merupakan unsur yang sangat mutlak dalam suatu organisasi (*conditio sine qua non*). Dengan demikian dapat dikatakan “kerjasama”, baik yang dituangkan dalam bentuk kerja tim, hubungan kerja sebagai akibat fungsionalisasi, maupun karena sinergisme (*stakeholders*) akan sangat bermanfaat dan merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Pemberdayaan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah pegawai/anggota organisasi dapat dijadikan instrumen untuk meningkatkan kinerja. Melalui strategi dan implementasi bentuk pemberdayaan yang diterapkan organisasi. Strategi pemberdayaan yang dikembangkan yaitu *Inward Looking* (pemberdayaan dari dalam diri anggota organisasi) dan *Outward Looking* (pemberdayaan dari luar organisasi).

Sedangkan dalam menerapkan strategi-strategi tersebut, pemberdayaan sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja pegawai diterapkan melalui dukungan-dukungan seperti; peran pemimpin, pemberian kewenangan yang jelas, pengembangan kompetensi, pengembangan kepercayaan, pemanfaatan peluang, pemberian tanggung jawab, dan pengembangan budaya organisasi dan saling mendukung.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Byars, L. I. and Rue, L. W. *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson. 2012. *Organization*. Jakarta: PT. Erlangga
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. 1987. *The Leadership Challenge*, 4th eds., John Wiley and Sons.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2007. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LAN.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. (M. Budiarti, Ed.) (edisi 3., pp. 135–280). Indonesia: Penerbit Salemba Empat.
- Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Soelaiman, 2007, *Manajemen Kinerja; Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Sunarto. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Amus.
- Suryana. 2009. *Seri Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung, Indonesia: Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Taktaz, *et al.* 2012. The Relation between Psychological Empowerment and Performance of Employees. *Singapore Journal of Business Economics*. 1 (5)
- Timpe, A. D. 1993. *Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Yuniarsih, Tjutju. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta: Bandung

Jurnal

- Indradevi, R. 2011. Employee Performance through Psychological Empowerment. *GFJMR*. 3 (7-12).
- Meyerson, G. dan Dewettinck, B. 2012. Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*. 2 (7).
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Internet

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. 2007. *Management Accounting*. United States of Amerika: Rob Dewey. Retrieved. <http://books.google.co.id/books?hl=id&id=K2Nbp7xKXjc&q=empowerment#v=snippet&q=empowerment&f=false>

PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI INSTRUMEN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

repository.iainpurwokerto.ac.id

Internet Source

7%

2

folagoba.wordpress.com

Internet Source

4%

3

budikolonjono.blogspot.com

Internet Source

4%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 4%

Exclude bibliography Off