

# PEMBERDAYAAN: SEBUAH USAHA MEMOTIVASI KARYAWAN

Oleh : Eka Sudarusman

Dosen tetap AMP YKPN Yogyakarta

## ABSTRACT

*Manusia, dalam model Sumberdaya Manusia, ingin menyumbang sesuatu yang bermanfaat bagi organisasinya. Mereka mengerjakan pekerjaan dengan kreatif, disiplin dan dengan pengendalian diri. Untuk itu, organisasi harus merespon potensi dirinya sebagai karyawan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, mendorong partisipasi dan melibatkan mereka dalam aktivitas organisasi. Pelibatan inilah yang dimaksudkan dengan pemberdayaan, yang pada akhirnya dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, yaitu dengan memberi kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi perilakunya.*

Kata kunci: pemberdayaan, motivasi

## I. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, mendorong organisasi untuk melakukan perubahan peran fungsi Sumberdaya Manusia dalam organisasi. Sumberdaya Manusia saat ini menjadi salah satu komponen keunggulan bagi organisasi untuk bersaing. Sumberdaya yang mampu bersaing tentunya sumberdaya yang mempunyai motivasi tinggi untuk melakukan tugas kewajiban ataupun mempunyai keterlibatan dalam organisasi.

Ada beberapa asumsi yang berhubungan dengan Sumberdaya Manusia dalam organisasi. Filosofi hubungan manusia dan sumberdaya manusia, berasumsi bahwa manusia merupakan anggota keluarga yang ingin berguna dan dibutuhkan bagi organisasi, mempunyai kontribusi dan kemampuan pengendalian diri dalam aktivitas organisasi. Sebagai sumberdaya manusia dia berkemauan menjadi mitra dalam pengembangan dan menjadi aset penting dalam organisasi (Nadler, 1995: 70). Dalam teori motivasi ada asumsi bahwa motivasi yang diterima karyawan sebagai sumberdaya, semakin lama semakin berkurang kadarnya ataupun pasokan motivasi kurang banyak, motivasi dapat hilang dengan berlalunya waktu, sehingga dibutuhkan pasokan motivasi pada karyawan tersebut (Stoner, 1995: 441). Berdasar beberapa asumsi tersebut pemberdayaan diyakini dapat digunakan sebagai sarana untuk merespon asumsi-asumsi tersebut untuk memotivasi karyawan. Peter Fleming (Straub, 1994: 287) mengatakan, apabila anda akan memotivasi karyawan maka berdayakanlah mereka. Dengan memberdayakan maka akan diketahui arti motivasi bagi para karyawan. Memotivasi berarti memberikan kekuatan-kekuatan yang dapat mengarahkan perilaku individu karyawan dalam aktivitas pekerjaan, sedangkan pemberdayaan (*Empowerment*) adalah proses mendorong individu dalam organisasi untuk menggunakan inisiatif, kewenangan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Memberdayakan berarti memberi individu karyawan otonomi, kekuasaan dan kepercayaan untuk membuat aturan yang dapat digunakan untuk



salah satu cara membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Ada dua karakteristik dalam pemberdayaan, bahwa karyawan didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan karyawan tidak hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumberdaya untuk melakukan pengambilan keputusan. Langkah ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sesuai dengan kreatifitas dan inovasi sendiri. Secara tidak langsung karyawan juga didorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektifitas keputusan yang dibuat oleh karyawan yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggungan jawab dari keputusan individu maupun tim.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil beberapa hal penting dalam pemberdayaan, yaitu adanya pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan dalam pembuatan keputusan, adanya kondisi saling percaya antara karyawan dan manajemen dan adanya pelibatan karyawan (*employee involment*) dalam pengambilan keputusan (Rokhman, 2001: 27).

## V. BERBAGAI HAMBATAN PEMBERDAYAAN

Pemberdayaan dimulai ketika para karyawan menerima tanggung jawab baik dari pekerjaan maupun kualitas dari pekerjaannya. Pemberdayaan tersebut ada ketika karyawan mempunyai kewenangan terhadap berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaannya (Ford, 1995: 21). Kewenangan pengambilan dan tanggung jawab diberikan manajer kepada para karyawan. Pada pelaksanaannya manajer menghadapi masalah bagaimana menerapkan konsep pemberdayaan yang diinginkannya, dan pada waktu yang sama juga menghadapi masalah bagaimana membuat keseimbangan antara menyelesaikan tugas pekerjaannya sendiri tetapi juga tidak kehilangan waktu untuk memantau pelaksanaan pemberdayaan.

Ada beberapa faktor baik internal maupun eksternal yang bisa menghambat pemberdayaan. Faktor tersebut bisa muncul sebelum maupun pada saat proses pemberdayaan. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut (Caudron, 1995: 29):

1. Manajemen tidak bisa menyediakan lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Karyawan hanya memperoleh pandangan tentang kerja, dan hanya ikut terlibat dalam aktivitas pekerjaan.
2. Karyawan cenderung untuk menolak program pemberdayaan ketika mereka tidak tahu apa yang harus dia kerjakan nantinya. Keadaan ini dikarenakan tidak ada informasi yang jelas bagi karyawan itu sendiri.
3. Ketidaktahuan dan ketidakmampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan secara baik. Dalam hal ini ketrampilan dan kemampuan karyawan menjadi sesuatu yang penting.
4. Banyak manajer membuat kesalahan dengan memberi tantangan terlalu besar kepada karyawan yang terlalu dini pada saat pemberdayaan, sehingga karyawan merasa gagal dan tidak tergerak untuk berinisiatif kembali.

Dari berbagai permasalahan di atas, maka yang harus dilakukan organisasi adalah menyiapkan baik faktor internal maupun faktor eksternal yang nantinya bisa mendukung



Berdasarkan dimensi *job content* dan *job context*, ada beberapa alternatif pilihan dalam usaha pemberdayaan karyawan, seperti yang ditampilkan pada gambar 2, yaitu (Ford, 1995: 23):

1. Point A (*No Discretion*) menggambarkan tugas dan pekerjaan yang rutin dan berulang-ulang. Pekerjaan dirancang dan dipantau oleh orang lain, karyawan tidak ikut merancang pekerjaan. Pemantau juga diserahkan kepada orang lain, sehingga tidak ada kewenangan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan *job content* dan *job context*.
2. Point B (*Task Setting*), yaitu karyawan diberikan tanggung jawab penuh terhadap keputusan mengenai *job content* dan sedikit tanggung jawab terhadap *job context*. Karyawan diberdayakan dalam membuat keputusan mengenai cara terbaik untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Manajemen menetapkan misi dan tujuan, sedangkan karyawan diberdayakan untuk mengupayakan cara terbaik untuk mewujudkannya. Karyawan diharapkan dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya secara terus-menerus untuk memperbaiki tugas pekerjaannya.
3. Point C (*Participatory Empowerment*), karyawan dilibatkan dalam sebagian pengambilan keputusan atas *job content* maupun *job context*. Biasanya dilibatkan dalam identifikasi masalah, pengembangan alternatif dan rekomendasi alternatif terbaik dalam *job content*. Mereka juga dilibatkan untuk aktivitas yang sama didalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *job context*.
4. Point D (*Mission Defining*), karyawan diberdayakan untuk memutuskan *job context* saja, dan tidak perlu untuk *job content*. Contoh untuk model pemberdayaan ini adalah ketika tugas dikerjakan oleh pihak lain.
5. Point E (*Self-Management*), yaitu memberikan wewenang penuh kepada para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai *job content* dan *job context*. Dalam model ini dibutuhkan kepercayaan atas kemampuan karyawan untuk menggunakan pemberdayaan guna meningkatkan efektifitas organisasi. Diperlukan pula keterlibatan tinggi dari para karyawan dalam pengembangan misi dan tujuan organisasi, kepercayaan atas kesiapan, keinginan dan kemampuan untuk membuat keputusan.

## VII. IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN SEBAGAI MOTIVASI

Sebelum melakukan pemberdayaan pada karyawan, ada beberapa kondisi dasar yang harus diciptakan oleh organisasi yang dapat mendukung dilakukannya pemberdayaan karyawan dalam organisasi, yaitu (Luthan, 1995: 38):

### 1. Partisipasi/*participation*

Dalam pemberdayaan mensyaratkan bahwa karyawan mempunyai kemauan untuk memperbaiki hubungan dan proses kerja sehari-hari. Suatu pelatihan didalam pemberdayaan akan sangat berguna bagi karyawan. Bahwa mereka akan berpartisipasi lebih aktif dan berpandangan lebih luas. Organisasi juga perlu untuk mengurangi proses birokrasi yang menghambat karyawan dalam peningkatan inisiatifnya.



## 2. Inovasi/innovation

Pemberdayaan memberi semangat dan keleluasaan karyawan terhadap inisiatif. Hal ini dikarenakan karyawan yang diberi wewenang akan menggunakan pemikiran-pemikiran baru didalam pengambilan keputusan, dan hasilnya akan berbeda dengan cara-cara yang sudah ada. Pemberian semangat dan kebebasan berinovasi kepada karyawan, mendorong mereka untuk selalu membawa inisiatif dan pemikiran baru untuk perbaikan dalam organisasi.

## 3. Perhatian terhadap Informasi/information concern

Ketika karyawan mempunyai perhatian terhadap suatu informasi, maka ia mempunyai keinginan mempelajari dan menggunakannya didalam meningkatkan pemberdayaan. Pada akhirnya tim kerja akan lebih efektif dalam pengelolaan dan pengawasannya. Organisasi perlu untuk memfasilitasi kemudahan mengakses informasi bagi semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Perhatian terhadap informasi merupakan dasar keinginan untuk melakukan sesuatu.

## 4. Pertanggungjawaban/accountability

Diharapkan dengan pemberdayaan, karyawan lebih berperan dalam organisasi dan juga lebih bertanggung jawab terhadap hasil keputusan. Pertanggungjawaban bukan berniat untuk menghukum, atau secara cepat menyalahkan hanya dari hasil jangka pendek, tetapi untuk melihat hasil pemberdayaan karyawan yang telah memberikan usaha terbaik, pekerjaan yang sesuai dengan tujuan, dan menunjukkan rasa tanggungjawab kepada yang lainnya.

Implementasi pemberdayaan dapat dimulai dengan memfokuskan pada job content, yang secara perlahan bergerak menuju pada berbagai variasi pemberian keputusan, dari tahap identifikasi masalah hingga tindak lanjut. Apabila antara pemberdayaan dan manajemen sudah terbiasa dalam pemberdayaan job content, bisa ditingkatkan pemberdayaan dalam job context dengan disertai pemberian kewenangan dalam pembuatan keputusan, dari tahap identifikasi masalah hingga tindak lanjut. Dalam rangka meningkatkan motivasi (gambar 1), membentuk pengalaman masa lalu, penciptaan lingkungan yang mendukung, dan pembentukan persepsi dapat diwujudkan dengan melalui pemberdayaan pada karyawan.

### Memberikan Pengalaman Masa Lalu

Pengalaman masa lalu dapat dicapai dengan memberikan otonomi, kewenangan dan kepercayaan dalam membuat keputusan ataupun menjalankan aktivitas organisasi dari identifikasi, implementasi hingga tindak lanjut. Dengan keterlibatan pada aktivitas yang baik secara mandiri ataupun secara tim akan memberikan pengalaman kepada karyawan yang pada akhirnya diharapkan bisa membentuk perilaku yang baik hingga pengalaman diperoleh juga dari aktivitas orang lain atau rekan kerja. Hal ini tentunya akan dicapai apabila organisasi membentuk lingkungan yang mendukung, dimana karyawan mempunyai kualitas yang memadai, keinginan tinggi, adanya pengalaman pengukuran dan umpan balik yang jelas.

## VIII. SIMPULAN

Kesuksesan organisasi dalam perubahan lingkungan yang dinamis dan kompetitif, adalah organisasi yang mempunyai daya saing. Daya saing dapat diciptakan dan dipertahankan melalui peningkatan kemampuan organisasi dalam melaksanakan program-program Sumberdaya Manusia.

Karyawan sebagai sumberdaya organisasi mempunyai kemampuan meningkatkan daya saing dengan jalan inovasi, kemauan, dan kemampuan pembelajaran. Untuk itu karyawan tersebut dapat diciptakan dengan jalan memotivasi. Memotivasi karyawan memberikan kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi perilaku. Pemberdayaan (*empowerment*), diyakini dapat digunakan sebagai kekuatan-kekuatan tersebut. Kondisi yang dipakai organisasi dalam melakukan pemberdayaan, yaitu pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan dan dorongan untuk melakukan pengambilan keputusan.

Sering pemberdayaan menghadapi hambatan baik dari karyawan ataupun manajemen. Ada beberapa kondisi dasar yang harus ada dalam organisasi untuk mengurangi ataupun menghilangkan hambatan, yang akan menentukan keberhasilan pemberdayaan. Kondisi tersebut adalah partisipasi, inovasi, akses informasi dan pertanggungjawaban. Disamping itu perlu pembentukan pengalaman masa lalu dalam pembentukan lingkungan yang mendukung serta persepsi (positif) untuk memulai proses pemberdayaan. Pemberdayaan perlu juga mempertimbangkan dua dimensi, yaitu tugas dan prosedur untuk melaksanakan pekerjaan (*job content*), dengan kesesuaian antara pekerjaan dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi secara keseluruhan (*context*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Caudron, Shari, (1995), "Create an Empowerment Environment", *Personnel Journal*, September, P. 28-37.
- Ford, Robert C., and Fottler, Myron D., (1995), "Empowerment: A matter of choice", *Academy of Management Executive*, Vol 9 No. 3 August., P. 21-31.
- Handoko, Hani dan Fandy (1996), "Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, FE UGM, September.
- H. John Bernardin and Joyce E. A. Russell, (1993), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, McGraw-Hill Book Co, Singapore.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, Seventh edition, McGraw-Hill Book Co, Singapore.
- Nadler, Paul S., (1995), "Empowerment: The Human Resources Goal for A new Century", *The Secured Lender*, Vol. 55, November.
- Robbin, Stephen P., (2001), *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Rokhman, Wahibur Jr., (2001), "Pemberdayaan dan Komitmen: Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi dalam Menghadapi Persaingan Global", *Manajemen dan Organisasi*, No. 6, Juni, Hal. 26-31