

Pemberdayaan Karyawan Sebagai Alternatif Membangun keunggulan Kompetitif Perusahaan Di Era Krisis

Titiek Mulyaningsih
STIEBBANK

The new paradigm of Human Resource Management put employees as working partner of the company instead of production factor of the company. As a working partner, employees have some added values compared to other production factors. These added values consist of feelings, creativity, and motivation. The empowerment of these added values would bring competitive advantages to the company.

There are four main strategies in employee empowerment, which are; 1) Growing the consciousness, willingness and management commitment to implement employee empowerment strategies. The core activity of employee empowerment is sharing trust and authority with such risks and the result would not be instantly gained. 2) Developing organizational structure and instruments to support employee empowerment. 3) Developing supporting system to employee empowerment. 4) Developing Human Resource and Organization behavior as the subjects of empowerment.

Employee empowerment is a strategy that runs as a process, so, it is needed to be understood that the result might come in a long period of time. Moreover, employees and management would experience error learning. Therefore, patience and understanding is needed.

Keywords: *employee empowerment, authority, autonomy, commitment, team work.*

1. Pendahuluan

Sebuah fenomena umum apabila perusahaan atau bisnis menghadapi krisis keuangan yang dikorbankan pertama kali adalah karyawan. Karena karyawan adalah salah satu faktor produksi yang paling mudah ditekan, atau paling fleksibel dalam menyesuaikan dengan kondisi lingkungan. Faktor produksi lain selain manusia, sulit menyesuaikan dengan perubahan karena tidak bisa diajak kompromi, sedangkan karyawan bisa diajak "bicara" dan bersedia menyesuaikan diri, baik penambahan beban pekerjaan atau pengurangan hak-haknya.

Seperti ungkapan Paulus Bambang WS (2009) dalam Sikap Kepemimpinan HR Menghadapi Krisis, bahwa dalam kondisi krisis ekonomi sejak tahun 1997, perusahaan yang pesimis harus menerapkan program pengencangan ikat pinggang, yaitu: (1) Pangkas semua biaya yang bisa dipangkas. *Cost reduction* bukan *cost management*, (2) Tunda

semua investasi yang ada, (3) Pengurangan fasilitas buat karyawan, (4) Pengurangan karyawan secepatnya, dan berbagai program lain untuk menyelamatkan angka-angka keuangan. Program ini dalam jangka pendek terasa hasilnya, yaitu: Angka metriks dan rasio keuangan bisa dikelola dengan baik, persediaan terjaga dengan baik, piutang mampu dikelola dengan prima dan siklus operasi terjaga bagus. Buku perusahaan tampil dengan baik walau krisis melanda. Benarkah demikian? bagaimana dalam jangka panjang? Apakah hal seperti ini dapat terus diterapkan, sementara krisis tak kunjung berakhir. (<http://headtoresearch.blogspot.com/2009/04/pemberdayaan-karyawan.html>)

Berlawanan dengan pendapat di atas, Frans Mardi Hartanto (2010) mengemukakan bahwa penerapan prinsip 5 M (*man, money, machine, material and method*) sebagai faktor produksi di era pelayanan dan pengetahuan sekarang ini, merupakan paradigma yang telah usang dan mestinya sudah tidak digunakan lagi sebagai referensi, karena tidak etis melakukan eksploitasi manusia demi laba maksimal dengan biaya minimal. Penerapan prinsip 5M telah menjadi sumber perselisihan dalam hubungan industrial, pekerja menjadi enggan mengerahkan potensi insani. (Harian Kompas, Minggu 21 Maret 2010)

Kunci sukses dalam menghadapi masa krisis sekarang ini telah kembali bergeser kearah pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM), bahwa kesuksesan sebuah bisnis sangat tergantung kepada kualitas SDM yang dimiliki. SDM bukan sekedar salah satu faktor produksi, namun dari merekalah perusahaan mampu melakukan inovasi sehingga perusahaan mempunyai daya saing yang tinggi. Danah Zohar dan Ian Marshal (2005) mencontohkan bahwa perusahaan Blue Circle Cement Amerika Serikat telah menerapkan prinsip pemberdayaan sehingga di era krisis seperti sekarang, perusahaan justru mampu meningkatkan produktivitas hingga 500% tanpa melakukan PHK, sementara perusahaan lain gulung tikar dan terpaksa harus melakukan PHK. Bahkan pabrik mobil Eropa ternama FIAT terpaksa mem-PHK 5000 orang karyawannya, menurunkan jumlah produksi hingga 15% dan mengurangi jumlah model yang diproduksi semula 12 model menjadi 8 model (Harian Jogja, 25 Maret 2010).

Karyawan adalah aktor vital dalam manajemen krisis, karena krisis tidak dapat ditangkal tanpa karyawan. Bukan hanya pasukan elite yang bertugas melawan krisis, tetapi menjadi tanggungjawab seluruh karyawan. Tanpa adanya kesatuan antara karyawan dan manajemen, maka seluruh energi mereka akan habis untuk dialog dan ‘bertempur’ antar mereka sendiri padahal musuh krisis di depan tak bisa menunggu lagi.

Pemberdayaan karyawan menjadi sesuatu hal yang penting, karena di dalam situasi krisis untuk menghadapi era persaingan dan pelayanan, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang cepat tanggap dan mandiri sehingga organisasi mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya. Pemberdayaan oleh perusahaan digunakan sebagai sarana untuk memperkuat kapabilitas dan komitmen dari karyawan. (Henry Simarmata & Nicholas Simarmata, APRIL 1, 2009). Karena itu mutu karyawan perlu dikembangkan dan dipelihara melalui pemberdayaan pada individu dan kelompok karyawan secara berkelanjutan.

Perubahan lingkungan bisnis yang *hyper turbulent*, sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta globalisasi mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dan bersikap proaktif. Manajemen harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain.

Bentuk-bentuk kompetisi tradisional seperti biaya produksi yang rendah, peningkatan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produk serta pengembangan produk yang berkualitas sangat mudah ditiru oleh pesaing, oleh karenanya tidak ada jawaban lain kecuali kembali kepada pemberdayaan dan pengembangan SDM sebagai unggulan yang sulit ditiru.

Makalah ini membahas tentang perlunya program pemberdayaan karyawan dan implementasinya di perusahaan sebagai salah satu alternatif membangun keunggulan kompetitif dalam menghadapi krisis di era persaingan dan pelayanan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Pengertian Pemberdayaan Karyawan (Empowerment)

Menurut Sumodiningrat (1999), pemberdayaan merupakan usaha penguatan individu anggota masyarakat (atau organisasi, penulis) dengan pemberian akses informasi seluas-luasnya sehingga tercipta kondisi persaingan (bisnis) yang mendorong orang untuk semakin terbuka, ingin belajar, dan makin tinggi tingkat kesadarannya. Pada gilirannya mereka akan semakin tanggap dan kritis terhadap segala sesuatu yang menyangkut kehidupannya, serta semakin aktif berperan dalam menentukan nasibnya sendiri. Pemberdayaan bukan hanya meliputi penguatan individu anggota masyarakat (organisasi) tetapi juga pranata-pranatanya. Menanamkan nilai-nilai budaya modern, seperti kerja keras, keterbukaan, sikap bertanggung jawab dan hemat. Sementara menurut Noe et al (1994), pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Khan (1997) dalam Signal Edisi November 2007, mendefinisikan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Selanjutnya, Byars dan Rue (1997) memberi pengertian *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pada bawahan dalam membuat keputusan. (UniversitasSwasta.com)

Mendasarkan pada berbagai definisi di atas dapat diambil berbagai hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu: (1) pemberdayaan diartikan sebagai kebebasan, keleluasaan, kemandirian dan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan serta dalam berpartisipasi dan pembuatan keputusan. (2) Pemberdayaan adalah memunculkan potensi karyawan dan meningkatkan motivasi mereka sehingga mereka lebih adaptif, mau menerima lingkungan dan meminimalisir rintangan birokrasi yang memperlambat kemampuan mereka merespon, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan

karyawan. (3) Pemberdayaan adalah kontrak yang penting karena menawarkan potensi positif bagi karyawan dan organisasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (*employee involvement*).

2.2. Tujuan dan Manfaat Pemberdayaan Karyawan

Tujuan dan manfaat Pemberdayaan Karyawan menurut Henry Simarmata & Nicholas Simamarta (2009), adalah:

- (1) Memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkat kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan organisasi.
- (2) Memberi nilai kontribusi atas karyawan, bahwa mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya.
- (3) Membantu karyawan untuk melakukan kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stress.
- (4) Meningkatkan inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka.
- (5) Meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan, sebab pemberdayaan sangat membantu meningkatkan partisipasi karyawan secara lebih efektif dan membuat segala sesuatu bisa terlaksana dengan baik.
- (6) Mengajarkan karyawan bagaimana membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil.
- (7) Organisasi akan mampu mendapatkan dan mempertahankan karyawannya yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta mempekerjakan karyawan secara efisien dan efisien.

2.3. Klasifikasi Pemberdayaan

Secara umum, para peneliti mengklasifikasikan pemberdayaan sebagai aspek psikologi internal dan sosial situasional. (Henry Simarmata & Nicholas Simamarta, 2009)

- (1) Aspek psikologis internal, termasuk adanya kontrol, kompetensi, tanggung jawab, partisipasi dan orientasi masa depan. Aspek ini mempertimbangkan pemberdayaan sebagai kumpulan keadaan pengalaman psikologis atau kognisi. Disini lebih mengarah pada kondisi internal karyawan. Aspek psikologis internal terdiri dari level makro dan mikro.
 - a. Level makro terdiri dari 3 hal, yaitu: motivasi, pembelajaran, dan stress. Pemberdayaan yang didesain dengan baik dapat menolong menurunkan stress.
 - b. Level mikro terdiri dari :
 - 1) Kebermaknaan, menaruh perhatian pada nilai pada tugas dalam kaitannya dengan sistem nilai individu. Karyawan percaya bahwa apa yang mereka lakukan adalah penting terhadap kesuksesan organisasi dan mereka sendiri.

Karyawan yang berdaya peduli dengan pekerjaan mereka dan percaya bahwa apa yang mereka kerjakan adalah penting. Intinya adalah tentang kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya.

- 2) Dampak / Pengaruh. Dampak menunjukkan tingkat dimana karyawan merasa bahwa perilaku mereka mampu membuat perbedaan. Mereka percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi tim atau unit kerja mereka dan bahwa rekan kerja dan pemimpin akan mendengarkan ide mereka. Karyawan yang berdaya melihat diri mereka sendiri sebagai partisipan yang aktif dalam organisasi, keputusan dan tindakan mereka mempunyai pengaruh. Intinya yaitu karyawan merasa pekerjaan mereka memberikan dampak kepada organisasi mereka.
 - 3) Kompetensi. Kompetensi merujuk pada efikasi diri atau kepercayaan bahwa karyawan mampu mengerjakan sesuatu dengan baik. Mereka tahu apa yang mereka kerjakan dan percaya bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka. Karyawan yang berdaya percaya dengan kemampuan mereka untuk bekerja dengan baik dan mempunyai kapasitas tumbuh dengan tantangan baru. Poinnya yaitu keyakinan yang dirasakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
 - 4) Pilihan/Penentuan nasib diri. Pilihan melibatkan tanggung jawab karyawan terhadap tindakannya. Penentuan nasib diri yaitu otonomi yang dirasakan karyawan pada pekerjaannya. Karyawan yang berdaya merasa bahwa mereka mempunyai kebebasan, kemandirian dan keleluasaan pada aktivitas kerja mereka. Ringkasnya, karyawan dapat membuat pilihan mengenai apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukan dan kapan mereka akan menyelesaikan pekerjaannya.
- (2) Aspek sosial situasional. Aspek sosial situasional termasuk adanya kontrol atas sumber daya, ketrampilan interpersonal, kerja, ketrampilan organisasional dan kemampuan membaur dengan lingkungan kerja. Pendekatan sosial situasional berargumen bahwa pemberdayaan adalah praktek yang melibatkan pendelegasian kebebasan dan tanggung jawab kepada karyawan, menekankan pada desain dan karakteristik pekerjaan. Disini yang dituju pemberdayaan adalah kondisi eksternal karyawan. <http://headtoresearch.blogspot.com/2009/04/pemberdayaan-karyawan.html>

2.4. Model Pemberdayaan Karyawan

Ken Blanchard (2008) mengemukakan 3 Kunci utama dalam pemberdayaan karyawan yaitu: (1) Berbagi informasi yang akurat dengan setiap karyawan. (2) Menciptakan otonomi melalui batas-batas wewenang pekerjaan. (3) Mengubah pemikiran hirarkis dengan tim mandiri. Senada dengan hal ini, Cynthia D. Scott dan Dennis T. Jaffe (2003), menekankan bahwa pemberdayaan yang sesungguhnya mencakup perubahan dalam: (1) Pola Pikir, karyawan menggunakan pendekatan tanggung jawab dan manajemen diri terhadap kerja mereka. (2) Hubungan, hubungan tim sangatlah penting dan mencakup semangat saling tergantung dan kerjasama, komunikasi yang efektif, baik memberi maupun menerima masukan, dan fokus pada proses dan bobotnya. Membangun kepercayaan sesuai dengan prinsip pemberdayaan juga penting, karena kepercayaan

adalah sebuah keharusan bagi organisasi masa kini yang terbuka, yang melakukan pemberdayaan, dan yang berada di pasar yang sangat kompetitif. (3) Struktur Organisasi, kebijakan, praktik dan insentif yang diterapkan sesuai dengan nilai pemberdayaan.

Sedangkan Sharafat Khan (1997) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan harus dimulai dari pucuk pimpinan, kemudian melibatkan semua anggota organisasi dan masuk kekegiatan lainnya. Model pemberdayaan tersebut yaitu :

- (1) *Desire*. Tahap pertama dalam model empowerment adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja.
- (2) *Trust*. Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antar manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.
- (3) *Confident*. Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal – hal yang termasuk
- (4) *Credibility*. Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi.
- (5) *Accountability*. Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.
- (6) *Communication*. Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

Secara umum model-model pemberdayaan di atas menggambarkan bahwa sebuah pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari anggota organisasi akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi. Dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.5. Kondisi Bisnis dan Karakteristik SDM Yang Diperlukan Di Masa Krisis

2.5.1 Kondisi Bisnis di Era Krisis

Dalam tulisan “*Survival Management*” oleh Jakarta Consultant dikatakan bahwa secara umum dunia bisnis di Indonesia sekarang ini dalam kondisi belum sepenuhnya pulih dari krisis yang melanda, banyak perusahaan mengalami banyak hambatan untuk melanjutkan pergerakannya, terutama dalam kondisi di mana sistem kompetisi lebih

mengarah pada kompetisi global dengan fokus pada kualitas, bukan lagi kuantitas. Meskipun tidak semua perusahaan terkena dampak negatif krisis secara signifikan, namun perlu disadari bahwa banyak perusahaan tidak mampu lagi melanjutkan aktivitasnya, terpaksa menghentikan segala kegiatan operasinya dan melakukan PHK. Disamping itu, banyak pula yang meskipun masih dapat survive dalam kondisi sekarang, masih meragukan masa depannya.

Sebelum menghadapi krisis sebenarnya para pebisnis sudah menghadapi ketajaman situasi persaingan yang menyebabkan intensitas *external war* meningkat dalam dekade terakhir ini, terutama dalam konteks globalisasi saat sekarang dan tuntutan di masa-masa mendatang. Perusahaan-perusahaan Indonesia menghadapi tantangan yang amat berat, karena terpuruk dalam krisis moneter, ekonomi, sosial dan politik di saat berada di posisi yang tengah berbenah untuk memasuki arena global. Source:<http://www.jakartaconsulting.com/art-11-24.htm>

Berbagai kesulitan karena adanya krisis ini mungkin masih akan berlangsung dalam waktu yang relatif lebih panjang lagi. Oleh karenanya, setiap perusahaan memerlukan persiapan yang cukup memadai untuk dapat “survive” dalam kondisi krisis sambil mempersiapkan diri untuk meraih peluang masa mendatang. Diperlukan adanya kecerdikan dan kecepatan untuk dapat menyusun sistem pengelolaan krisis yang selaras dengan kebutuhan jangka pendek, menengah dan orientasi jangka panjang perusahaan, serta terintegrasi dalam setiap aktivitas operasionalnya.

Selanjutnya Jakarta Consultant menggambarkan pula bahwa situasi bisnis saat sekarang ada 2 sisi, yaitu: sisi “*war*” dan sisi “*peace*” yang mewarnai setiap aktivitas perusahaan hingga saat krisis terjadi. *War* dan *Peace* selalu berdampingan namun bertentangan. Dunia bisnis merupakan gabungan dari dua dunia yang sebenarnya saling bertentangan, yaitu dunia kompetisi atau peperangan (*war*) dan dunia kooperasi atau perdamaian (*peace*). Kedua dunia ini senantiasa hadir dan saling melengkapi. *War* atau kompetisi biasanya hanya difokuskan pada kompetisi dengan pihak di luar perusahaan untuk memenangkan persaingan. Akan tetapi, sebenarnya “*war*” yang dihadapi oleh perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu “*internal war*” dan “*external war*”. Demikian juga dengan “*peace*”, yang dapat diklasifikasikan menjadi “*internal peace*” dan “*external peace*”. Dalam masa krisis, perusahaan mengalami himpitan karena pengaruh-pengaruh dari luar perusahaan yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan. Oleh karena itu, perusahaan yang dapat melakukan adaptasi secara cepatlah yang memiliki peluang lebih besar untuk dapat tetap eksis dalam kancah bisnis. Perusahaan menghadapi peperangan eksternal yang lebih “sengit” daripada sekedar upaya untuk dapat memenangkan kompetisi, mempertahankan reputasi atau memperluas kemandirian posisi saja, tetapi juga peperangan yang diartikan sebagai perang untuk mempertahankan hidup-mati perusahaan. Jelaslah bahwa “*external war*” yang dihadapi oleh perusahaan dalam krisis tidak hanya perang antar perusahaan saja, tetapi juga perang antara perusahaan dengan daya tahannya sendiri.

2.5.2 Karakteristik SDM diperlukan di masa Krisis

Seiring dengan perubahan tuntutan lingkungan bisnis, karakteristik SDM yang terlibat dalam organisasi juga berubah. Luis R.Gomez-Mejia (2004) mengidentifikasi karakteristik strategi SDM berdasar derajat dimensi perubahan lingkungan, sebagai berikut:

Tabel 1
Selected HR Strategies for Firms Low and High
on Different Environmental Characteristics

ENVIRONMENTAL DIMENSION	LOW	HIGH
Degree of Uncertainty	• Detailed work planning • Job-specific training • Fixed pay • High dependence on superior	• Loose work planning • Generic planning • Variable pay • Multiple inputs for appraisals
Volatility	• Control emphasis • Efficient production • Job Specific Training • Fixed pay	• Flexibility • Innovation • Generic training • Variable pay
Magnitude of Change	• Explicit job description • Formal hiring and socialization of new employees • “Make” skill • Uniform appraisal procedure	• Broad job classes • Informal hiring and socialization of new employees • “Buy” skill • Customized appraisals
Complexity	• Control emphasis • Internal recruitment • Centralized pay decisions • High dependence on superior	• Flexibility • External recruitment • Decentralized pay decision • Multiple inputs for appraisals

Sumber: Luis R.Gomez-Mejia, Managing Human Resources 4th Edition, p.34

Pada kondisi lingkungan bisnis seperti sekarang ini, yang mengarah kepada krisis di semua bidang maka dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan organisasi bisnis memenuhi ke empat kriteria, yaitu:

- 1) *Degree of Uncertainty* (derajat ketidakmenentuan): sangat tinggi.
- 2) *Volatility* (tidak stabil dan berisiko besar) : cenderung tinggi, karena persaingan yang demikian ketat di semua lini dan jenis bisnis, menjadikan bisnis sangat berisiko.
- 3) *Magnitude of Change* (derajat perubahan unsure-unsur yang berkaitan dengan bisnis): sangat tinggi.
- 4) *Complexity* (kompleksitas permasalahan yang dihadapi bisnis): tinggi.

Sebagai konsekwensi, SDM yang diperlukan perusahaan untuk menghadapi era krisis haruslah SDM yang mempunyai kriteria:

- 1) Karyawan yang mempunyai kemampuan bekerja dengan rencana kerja yang longgar (*Loose work planning*)
- 2) Karyawan yang mempunyai kemampuan bekerja dengan rencana secara umum atau kadangkala harus berimprovisasi, sepanjang tidak melenceng dari tujuan perusahaan (*Generic planning*)
- 3) Karyawan mempunyai daya adaptasi yang tinggi (*Flexibility*)
- 4) Karyawan dituntut kreatif sehingga mampu memunculkan inovasi (*Innovation*)
- 5) Karyawan dituntut untuk mempunyai keahlian untuk “multi tasking” (*Generic training*)
- 6) Karyawan dituntut untuk menjalankan kewenangan termasuk dalam hal pengambilan keputusan yang berdampak keuangan (*Decentralized pay decision*)

Di sisi lain perusahaan harus melakukan hal-hal berikut:

- 1) Model penilaian kinerja berdasar beberapa input (*Multiple inputs for appraisals*)
- 2) Model manajemen lebih mengutamakan fleksibilitas dan inovasi sebagai prioritas (*Flexibility, Innovation*)
- 3) Sistem penggajian dibayar secara variable tergantung prestasi (*Variable pay*).
- 4) Pengembangan karyawan diarahkan pada kemampuan general, bukan spesialis di satu bidang saja (*Generic training*).
- 5) Membuat kelas-kelas pekerjaan yang luas (*Broad job classes*).
- 6) Perusahaan dituntut untuk menyediakan karyawan berketrampilan secara instant, bukan melalui proses dari dalam yang memerlukan waktu lama, namun bisa mengambil langsung SDM berketrampilan yang sudah tersedia di lapangan pekerjaan (*“Buy” skill*)
- 7) Perusahaan dituntut untuk memberi delegasi kewenangan kepada para karyawannya termasuk dalam hal pengambilan keputusan yang berdampak keuangan (*Decentralized pay decision*)
- 8) Model penarikan dan orientasi karyawan baru dilakukan secara informal (*Informal hiring and socialization of new employees*).
- 9) Prosedur penilaian kinerja karyawan dibuat sesuai dengan jenis masing-masing pekerjaan dan tanggungjawabnya (*Customized appraisals*)
- 10) Penarikan karyawan dilakukan secara terbuka dari luar perusahaan, sehingga bisa memenuhi berbagai persyaratan yang sesuai (*External recruitment*).

3. Implementasi Model Pemberdayaan Karyawan di Perusahaan

Berdasar model pemberdayaan yang dibahas di atas, dapat disimpulkan bahwa inti kegiatan pemberdayaan karyawan adalah perubahan perilaku seluruh anggota organisasi sehingga terbangun perilaku organisasional sesuai dengan tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Oleh karena itu implementasi model pemberdayaan SDM yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis dan karakteristik SDM yang dipersyaratkan di era krisis direkomendasikan mencakup 4 hal, yaitu: (1) Kesadaran Manajemen, (2) Struktur organisasi dan perangkatnya, (3) Proses, dan (4) Perilaku.

- (1) Kesadaran Manajemen, tahap pertama dalam implemetasi pemberdayaan adalah adanya keinginan, kesadaran dan komitmen pimpinan organisasi (manajemen) bahwa karyawan adalah partner kerja dan bukan hanya faktor produksi. Sebagai partner kerja, karyawan diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mewujudkan keberdayaannya. Wujud kepercayaan adalah kesediaan manajemen secara tulus berbagi kewenangan dengan seluruh anggota organisasi tanpa merasa takut kehilangan kekuasaan dan eksistensi sebagai pimpinan. Selanjutnya tugas manajemen akan bergeser dari pengarah dan pengawas ke penghubung antara manajemen dan karyawan, misal: mengkoordinasikan pekerjaan, merencanakan strategi, melakukan hubungan dengan pihak luar, dll. Perlu dipahami pula bahwa keberhasilan pemberdayaan memerlukan waktu yang lama dengan proses pengalaman kesalahan yang sangat menguji kesabaran manajemen, namun demikian apabila telah tertata manfaat yang didapat perusahaan sangat luar biasa.
- (2) Membangun struktur organisasi dan perangkatnya yang dapat mendukung pemberdayaan karyawan. Struktur organisasi yang cocok adalah struktur yang menciptakan otonomi melalui batas wewenang kerja. Beberapa hal yang harus dilakukan oleh manajemen adalah:
- a. Mengembangkan struktur dan prosedur yang dapat memberdayakan orang. Struktur organisasi yang sesuai adalah struktur yang lebih datar, karena pemanfaatan *shared database* memungkinkan organisasi melakukan *information sharing* diantara anggota organisasi, teknologi informasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk akses ke pusat informasi organisasi perusahaan. Teknologi informasi telah memberi kemudahan kepada semua anggota organisasi untuk sharing informasi secara terbuka tanpa ada dimensi hirarki, status maupun waktu.
 - b. Membuat visi, tujuan dan akuntabilitas yang jelas. Melakukan klarifikasi visi (sebagai gambar besar) dengan meminta masukan dari semua karyawan. Membantu menerjemahkan visi ke dalam peran dan sasaran (sebagai gambar kecil). Karyawan sebaiknya tahu apa yang sedang ingin diselesaikan perusahaan (gambar besar) dan unit kerjanya (gambar kecil) dan bagaimana penyelesaian ini akan diukur. Selanjutnya karyawan sebaiknya diberikan umpan balik tentang kemajuannya.
 - c. Membangun otonomi atas dasar *sharing* informasi. Tanpa informasi yang akurat orang tidak akan dapat bertindak secara bertanggungjawab. Berbagi informasi penting menyangkut kinerja, keuntungan, pangsa pasar yang sebenarnya, dsb, akan memunculkan kesadaran bahwa perusahaan merupakan tempat yang aman untuk berpikir dan menggunakan kemampuan serta pengetahuan yang dimilikinya. Karyawan akan memahami situasi yang sebenarnya terjadi, kemudian muncul rasa memiliki dan tanggung jawab atas kondisi perusahaan.
 - d. Mendelegasikan pembuatan keputusan kepada karyawan dengan batasan kewenangan kerja. Tanpa batas yang jelas maka orang akan kebingungan dalam

mengaplikasikan kewenangannya. Batasan kewenangan di sini sebenarnya mirip dengan lapangan untuk bermain yang dilengkapi dengan aturan-aturan, dan di dalam lapangan itulah seorang pemain secara bebas dapat melakukan sendiri permainannya yang hebat. Batasan kewenangan tersebut meliputi:

- 1) Visi, Misi dan tujuan organisasi apa? Setiap anggota organisasi harus selalu melihat kembali kepada tujuan yang telah ditetapkan, dan selalu melihat kontribusi apa yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa tujuan yang jelas dan pengecekan secara terus-menerus, orang tidak akan memiliki kinerja yang baik dan hanya akan menghabiskan energi saja.
 - 2) Values, nilai-nilai sebagai garis pedoman operasional apa yang diinginkan organisasi. Jika nilai-nilai jelas maka pembuatan keputusan akan lebih mudah.
 - 3) Citra (image), gambaran masa depan seperti apa yang diinginkan organisasi?
 - 4) Target (goals), apa, kapan, di mana, dan bagaimana karyawan harus melaksanakannya.
 - 5) Peran (roles), siapa melakukan apa. Kejelasan Tugas Pokok dan Fungsi jabatan yang tercantum di dalam deskripsi jabatan.
 - 6) Struktur dan sistem organisasi (organizational structure and system), bagaimana organisasi mendukung apa yang ingin dilakukan anggota organisasi.
- e. Untuk merespon perubahan yang *hyperturbulent* terkadang karyawan tidak memerlukan deskripsi jabatan, utamanya untuk pekerjaan bersifat yang bersifat kreatif. Namun demikian untuk perusahaan yang produknya bisa diprediksi maka masih memerlukan *job description*.
- f. Kebijakan, praktik dan insentif yang diterapkan sesuai dengan nilai pemberdayaan. Bahwa pemberian insentif tidak hanya berdasar output yang dihasilkan, namun juga menilai usaha ataupun proses yang dilakukan untuk menghasilkan output tersebut. Sebagai contoh: waktu perencanaan biasanya tidak dihitung sebagai hal yang produktif, sementara fakta untuk bisa menghasilkan output prosesnya dimulai dari perencanaan, jadi waktu perencanaan dihitung sebagai bagian waktu produktif. Pemberdayaan yang sistematis menyejajarkan imbalan dan sistem penilaian kerja, sistem seleksi, sistem kerja, program pelatihan, struktur organisasi dan sistem informasi dengan pemberdayaan.
- (2) Membangun proses bagaimana pemberdayaan karyawan dapat dimunculkan. Dalam kegiatan ini menyangkut proses menghilangkan pemikiran hirarkis dengan tim mandiri yang diawali dari pihak manajemen. Hal-hal yang dilakukan harus dilakukan manajemen, antara lain:
- a. Memberikan pengarahan dan pelatihan ketrampilan bagi tim-tim yang akan diberdayakan. Pemberdayaan lebih mengarah kepada output yang dihasilkan merupakan hasil kerja kelompok, sehingga pelatihan yang diperlukan lebih menekankan kepada kecerdasan bekerja secara tim (*team work training*). Materi pelatihan menyangkut hal-hal: manajemen kelompok (*team-work*), prosedur

pengambilan keputusan sederhana dan cepat dengan menghilangkan ataupun mengurangi hirarki pemikiran, kesadaran tanggungjawab yang sama pada semua anggota tim, membuat perencanaan, melaksanakan dan mengelola pekerjaan dari awal hingga akhir secara bersama, dll. Aturan, nilai-nilai dan pengawasan dibuat dan dilakukan bersama secara tim.

- b. Memanfaatkan diversitas sebagai suatu aset tim. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh anggota tim. Diversitas dalam sebuah tim kerja akan memunculkan kerjasama yang sinergi, saling mengisi antar anggota tim. Selanjutnya karyawan sebagai anggota tim akan mendapatkan kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan, pelaksanaan dan pengawasan kebijakan. Dengan sistem tim, karyawan dapat mengekspresikan potensinya.
 - c. Secara bertahap menyerahkan pengawasan kepada tim. Pada awalnya, pimpinan memberikan arahan dan metode mengerjakan tugas-tugas karyawan dengan gaya kepemimpinan yang kuat dan tegas, kemudian secara bertahap menuju gaya kepemimpinan yang lebih mendorong dan pelimpahan wewenang.
 - d. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja. Ide cemerlang dan metode kerja yang bagus akan berjalan jika didukung dengan sumber daya dan waktu yang cukup, oleh karenanya diperlukan penghitungan yang cermat oleh setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
 - e. Menciptakan komunikasi yang terbuka untuk saling memahami antar karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Demikian pula manajemen dituntut untuk menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendistribusikan permasalahan secara terbuka.
 - f. Mengingatkan semua anggota organisasi bahwa pemberdayaan adalah sebuah perjalanan dan bukan sulap, namun sebenarnya sekadar ide sederhana banyak kerja cerdas. Perlu disadari bahwa di dalam pelaksanaannya akan muncul masa-masa yang sulit, komitmen semua anggota organisasi pada tujuan yang telah ditetapkan akan mempermudah pemecahan permasalahan.
- (3) Tahap selanjutnya adalah membangun perilaku yang mengarah kepada pemberdayaan karyawan. Membangun perilaku merupakan proses perubahan yang melibatkan pergeseran cara pandang karyawan terhadap diri mereka sendiri dan pekerjaannya. Sesuai dengan persyaratan pemberdayaan karyawan dalam kondisi krisis akan meliputi: perasaan, inisiatif, respon, sikap dan pola pikir seperti yang tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 2

Pergeseran Cara Pandang Karyawan Sebagai Dampak Pemberdayaan

Perubahan	Dari	Ke
Perasaan	Perasaan Tak Berdaya	Perasaan Berdaya
Inisiatif	Menunggu perintah	Mengambil Inisiatif dan Bertindak
Respon	Reaktif	Proaktif
Sikap	Menyalah-nyalahkan	Memecahkan Masalah
Pola pikir	Bos Menuntut Tanggung Jawab Semua	Mengambil Tanggung Jawab

Dennis T. Jaffe , and Cynthia D. Scott , 2003

Perubahan perilaku dapat dimunculkan dengan perlakuan-perlakuan sebagai berikut:

- a. Dipimpin dengan teladan. Pemimpin harus menjadi teladan dari pemberdayaan jika mereka ingin memberdayakan dengan sukses karyawan mereka.
- b. Pada awalnya proses pemberdayaan dimulai dengan gaya kepemimpinan direktif, atasan memberitahu dan menunjukkan bagaimana orang-orang harus mulai bertindak sebagai orang yang berdaya. Mengajarkan segala sesuatu yang dapat karyawan lakukan agar tidak tergantung kepada atasan.
- c. Memberikan dorongan dan semangat untuk berubah sehingga tercipta perspektif baru tentang strategi kerja.
- d. Membuat pemberdayaan sebagai kebutuhan. Karyawan yang berdaya mempunyai akses untuk mempertimbangkan informasi, sehingga mereka mendapatkan kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- e. Membangun akuntabilitas karyawan dengan memperkecil ketergantungan kepada pimpinan (*directivepersonality*), memperluas keterlibatan dan pertanggung jawaban karyawan sesuai wewenang yang diberikan.

Hal yang termasuk akuntabilitas antara lain :

- 1) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- 2) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
- 3) Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- 4) Menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan,
- 5) Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.
- 6) Akuntabilitas sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.

- f. Langkah selanjutnya memunculkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan (*Confident*). Hal-hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain :
 - 1) Mendelegasikan tugas yang penting terhadap karyawan.
 - 2) Menggali ide dan saran dari karyawan.
 - 3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
 - 4) Menyediakan jadwal job instruction dan mendorong penyelesaian yang baik.
- g. Membangun dan menjaga kredibilitas karyawan dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi (*Credibility*). Hal yang termasuk *credibility* antara lain :
 - 1) Memandang karyawan sebagai partner strategis.
 - 2) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
 - 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
 - 4) Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.
 - 5) Menyediakan periode dan waktu pemberian feedback.
- i. Membangun budaya yang berorientasi pembelajaran, yang mana pembelajaran karyawan didorong dan kesalahan yang beralasan dipandang sebagai bagian alami dari proses pembelajaran. Dengan menolong karyawan agar mereka merasa lebih dijamin kapabilitasnya untuk bekerja dengan baik, dan dengan menambah hubungan antara usaha dan kinerja, pemberdayaan dapat membawa kepada budaya kontribusi.
- j. Pemberdayaan harus tertanam dalam nilai-nilai budaya organisasi yang dioperasionisasikan melalui partisipasi, inovasi, akses informasi, dan akuntabilitas. Karyawan dapat diberdayakan dengan menambah tanggung jawab atau ketrampilan yang terkait dengan pekerjaan yang penting. Memberdayakan karyawan juga dengan memberikan mereka kekuatan untuk membuat keputusan atau memberikan otoritas dan otonomi. Karyawan juga diberdayakan dengan cara mengembangkan rasa efikasi diri mereka, yaitu kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu membawa kepada hasil seperti yang diharapkan.
- k. Agar pemberdayaan berhasil, organisasi dan para pemimpinnya harus mengembangkan pemimpin diri pada karyawan agar memiliki keterampilan mengambil inisiatif di dalam kekuatan kerja mereka.

4. Kesimpulan

Berdasar uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan memberi manfaat yang sangat besar bagi karyawan dan organisasi. Pemberdayaan karyawan merupakan pendekatan pengelolaan sumberdaya manusia yang pas dengan karakteristik pekerja yang

dominan di masa krisis. Oleh karena itu sangatlah penting adanya pemberdayaan karyawan. Secara umum membangun keunggulan kompetitif perusahaan dapat dilakukan dengan pendekatan pemberdayaan karyawan yang meliputi:

(1) Implementasi Pemberdayaan Karyawan terdiri dari 4 hal, yaitu:

- a) Kesadaran Manajemen untuk melaksanakan pemberdayaan yang dimulai dengan adanya keinginan, kesadaran dan komitmen pimpinan organisasi (manajemen) bahwa karyawan adalah partner kerja dan bukan hanya faktor produksi. Sebagai partner kerja, karyawan diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mewujudkan keberdayaannya. Wujud kepercayaan adalah kesediaan manajemen secara tulus berbagi kewenangan dengan seluruh anggota organisasi tanpa merasa takut kehilangan kekuasaan dan eksistensi sebagai pimpinan. Tugas manajemen akan bergeser dari pengarah dan pengawas ke penghubung antara manajemen dan karyawan.
 - b) Membangun struktur organisasi dan perangkatnya yang dapat mendukung pemberdayaan karyawan. Struktur organisasi yang cocok adalah struktur yang menciptakan otonomi melalui batas wewenang kerja, dengan hirarki yang rendah. Struktur organisasi bersifat “organik” yang responsif terhadap perubahan. Perangkat organisasi meliputi: Visi, Misi, Target, Aturan, dan Nilai-nilai.
 - c) Membangun proses bagaimana pemberdayaan karyawan dapat dimunculkan. Dalam kegiatan ini menyangkut proses menghilangkan pemikiran hirarkis dengan tim mandiri yang diawali dari pihak manajemen. Karyawan perlu diberi pelatihan yang mengarah kepada kecerdasan bekerja dalam sebuah tim (teamwork), berani bertanggungjawab. Di dalam proses ini diperlukan model komunikasi yang terbuka. Selanjutnya pimpinan secara bertahap memberi kewenangan kepada bawahannya, dan pengawasan diberikan kepada kelompok kerjanya. Perusahaan dituntut untuk memberikan waktu secara khusus dan sumber daya yang mendukung.
 - d) Membangun Perilaku yang mengarah kepada pemberdayaan karyawan. Membangun perilaku merupakan proses perubahan yang melibatkan pergeseran cara pandang karyawan terhadap diri mereka sendiri dan pekerjaannya. Sesuai dengan persyaratan pemberdayaan karyawan dalam kondisi krisis akan meliputi perubahan, yaitu: 1) Perasaan, dari Perasaan tak berdaya menjadi perasaan berdaya, 2) Inisiatif, dari Menunggu perintah ke Mengambil Inisiatif dan Bertindak, 3) respon, dari Reaktif ke Proaktif, 4) Sikap, dari Menyalahkan ke Memecahkan Masalah, dan 5) Pola pikir, dari Bos Menuntut Tanggung Jawab Semua ke Mengambil Tanggung Jawab.
- (2) Dengan adanya pemberdayaan, maka akan ada pergeseran dari budaya birokrasi menjadi budaya mandiri yang manfaatnya banyak. Karyawan yang berdaya tidak perlu lagi pasif dengan menunggu petunjuk pengarahan dari atasannya, melainkan mempunyai inisiatif untuk memulai, mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya

dengan sebaik mungkin. Hal ini jelas mendorong kemajuan dan perubahan karyawan dan organisasi untuk semakin maju dan lebih baik lagi.

- (3) Perlu dipahami pula bahwa proses pemberdayaan karyawan bukan sulap atau semudah membalikkan tangan, perlu usaha yang serius dari semua anggota organisasi. Keberhasilan pemberdayaan memerlukan waktu yang lama dengan proses pengalaman kesalahan yang sangat menguji kesabaran manajemen. Namun demikian apabila telah tertata manfaat yang didapat perusahaan sangat luar biasa, perusahaan akan mempunyai keunggulan kompetitif di bidang SDM yang responsif di segala perubahan, inovatif, efektif dan efisien dalam menghadapi segala tantangan.

Referensi

- Blanchard Ken, et al, 2008, *Pemberdayaan Karyawan: Empowerment Takes More Than A Minute*. Amara Books, Yogyakarta, ISBN 979-96885-1-5
- Dennis T. Jaffe , and Cynthia D. Scott , 2003, *Mastering the Change Curve Starter Kit (Ring-bound)*, 2nd edition.
- Gibson, James L, et al, 1991, *Organizations: behavior, structure, processes*, Richard D. Irwin, Inc. ISBN 0-256-08046-1
- Harian Jogja, Kamis 25 Maret 2010, *Demi Strategi Baru FIAT PHK 5000 Karyawan*.
- Harian Kompas, Minggu 21 Maret 2010, *Paradigma Baru Manajemen*, Frans Mardi Hartanto.
- Henry Simarmata & Nicholas Simarmata Human, 2009, HEADTORESEARCH *Human Resource Development Consultant*, APRIL 1, 2009 .
<http://headtoresearch.blogspot.com/2009/04/pemberdayaan-karyawan>
- Khan, Sharafat (1997) , “ *The Key to Being a Leader Company: Empowerment*”, Journal Personality and Participation, Jan/Feb, p.44-50.
- Luis R.Gomez-Mejia et al, 2004, *Managing Human Resources* 4th Edition, Pearson Prentice Hall, ISBN 0-13-121728-3
- Mangkupawira, Syafri, 2009, *Pemberdayaan-Dan-Partisipasi-Karyawan-Apakah-Sama* <http://indosdm.com/pemberdayaan-dan-partisipasi-karyawan-apakah-sama>, 23 Februari 2009
- Noe, Raymond A, et al, 1994, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Richard D Irwin, Inc, Austin Press
<http://www.portalhr.com/beritahr/organisasi/1id453.html>
- Paulus Bambang WS, 2009, *Sikap Kepemimpinan HR Menghadapi Krisis*,
<http://www.portalhr.com/beritahr/organisasi/1id453.html>
- Rokhman, Wahibur, Jr, 2003, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Amara Books.
- Zohar, Danah., dan Marshall, Ian. 2005. *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Terjemahan Helmi Mustofa. Jakarta: Mizan Pustaka

- _____, 2006, "*Pemberdayaan Karyawan Tak Selalu Tepat*", Selasa, 17 Oktober 2006
- _____, 2007, *Employee Empowerment*, UniversitasSwasta.com
- _____, 2007, *Employee Empowerment*, <http://harrysimbolon.wordpress.com/2007/11/11/7/>
- _____, *Survival Management*, Source: <http://www.jakartaconsulting.com/art-11-24.htm>
- _____, Senin Oktober 2007, Pemberdayaan Karyawan sebagai Sumber Motivasi
http://vibiznews.com/search_result.php?id=29&kategori=hr&key=08,