

PEMBERDAYAAN (*EMPOWERMENT*) DAN KETERLIBATAN (*ENGAGEMENT*) SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) UNTUK MENCAPAI KEUNTUNGAN YANG MEMUASKAN (*SATISFIED PROFIT*)

MOHAMMAD NASIKH

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang

Email: m.nasikh@gmail.com

ABSTRAK

Untuk melihat hasil prestasi atau kinerja seorang karyawan dalam suatu organisasi bisnis, maka dapat dilihat dari hasil kinerja sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya modal (*capital resource*) yang ada di dalamnya. Apabila karyawan telah memiliki semangat kerja atau motivasi kerja yang tinggi (*innovative and creativity*), maka kinerjanya akan mengalami peningkatan yang berarti (*signifikan*). Oleh karenanya dibutuhkan adanya upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia dan sumber daya modal. Pada dekade yang lalu, peningkatan kemampuan SDM dilakukan dengan cara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) atau pembinaan SDM. Tapi, cara tersebut akhir-akhir ini mulai ditinggalkan oleh para ahli karena lebih bersifat instruksional (*top-down*), sehingga dampaknya kurang bisa memberikan kesempatan kepada SDM untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi. Cara yang lebih update (untuk masa sekarang) adalah dengan menggunakan cara baru (*new way*) dengan istilah pemberdayaan (*empowerment*) SDM dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi SDM untuk banyak ikut terlibat (*engagement and involvement*) dalam kegiatan-kegiatan organisasi atau usaha bisnis.

Kata Kunci: *Empowerment, Engagement, Satisfied Profit*

A. Pengertian *Empowerment* dan *Engagement*

Empowerment yang berasal dari kata '*power*' (kuat) mempunyai pengertian memberdayakan atau memberi penguatan kepada karyawan atau SDM (bukan memperdayakan) yang berarti menyemangati mereka agar lebih bisa terlibat (*engage*) dalam kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas atau keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Smith, 2001). Dalam pengertian lain, *empowering* ini adalah memberi *chance or opportunity* (kesempatan) bagi SDM untuk menunjukkan

bahwa mereka dapat memberi atau menyumbangkan ide-ide atau gagasan yang cerdas dan brilian serta memiliki *skill* atau ketrampilan untuk mewujudkan ide-idenya menjadi sesuatu yang riil (nyata).

Empowerment (pemberdayaan atau penguatan) merupakan transformasi yang bersifat cepat (*revolutionary*) maupun lambat (*gradual*) dari filosofi manajemen yang dapat menciptakan suatu lingkungan yang kondusif (*condusive environment*), dimana se-

tiap pribadi karyawan atau pegawai dapat memanfaatkan kapabilitas dan energi positifnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau bisnis, yaitu maksimum *profit*, ekspansi perusahaan, dan kontinuitas perusahaan. Seorang SDM yang handal adalah SDM yang memiliki *creativity* (kreatifitas) dan *initiative* (inisiatif) atau ide-ide baru (*new ideas*) untuk melakukan sesuatu yang dipandang berguna atau bermanfaat yang melebihi dari tugas yang dilakukannya sehari-hari.

Robbins (2003: 19) juga memberikan makna bahwa *empowerment* adalah suatu upaya untuk menempatkan SDM yang bertanggung-jawab atas apa yang dikerjakan. Yang berarti, manajer atau pimpinan berusaha untuk menghentikan pengawasan (*control*) terhadap pegawai atau karyawannya, demikian juga karyawan atau pegawai belajar mengerjakan pekerjaannya dengan tuntas dan sempurna atau bagaimana bertanggung-jawab terhadap pekerjaan yang dikerjakannya dengan membuat keputusan yang efektif (*effective decision*). *Empowerment* dapat mentransformasi *leadership style* (gaya kepemimpinan), *correlation of power* (hubungan kekuasaan), *designed job ways* (cara-cara pekerjaan yang dirancang), dan *structured organization ways* (cara-cara organisasi yang distrukturalisasikan).

Newstrom and Davis (1997: 227) memberikan pengertian bahwa *empowerment* merupakan suatu proses yang berkelanjutan (*continuos process*) dalam rangka memberikan otonomi yang lebih besar kepada SDM melalui cara saling tukar menukar informasi yang dibutuhkan dan peraturan yang berhubungan dengan pengawasan (*control*) atas hal-hal atau faktor-faktor yang berdampak terhadap kinerja atau prestasi kerja. *Empowerment* membantu untuk menurunkan atau bahkan menghilangkan suatu keadaan yang mengakibatkan ketidak-mampuan atau ketidak-berdayaan karyawan atau pegawai sambil meningkatkan suatu perasaan bahwa dirinya mampu menyelesaikan semua pekerjaan

yang ditugaskan kepada dirinya (*self-efficacy*). Tentunya, *self-efficacy* ini harus di-*support* atau didukung dengan kapabilitas yang riil atau aktual.

Empowerment juga mempunyai pengertian mendorong orang lebih terlibat (*involved or engaged*) dalam aktifitas-aktifitas bisnis atau dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaannya. Yang berarti, pimpinan memberikan kesempatan (*opportunity*) kepada pegawai atau karyawan seluas-luasnya untuk menunjukkan bahwa mereka dapat menyumbangkan ide-ide atau gagasan yang baik, dan mereka memiliki ketrampilan (*skills*) untuk menempatkan ide-ide tersebut dalam dunia praktis. *Empowerment* ini juga terkait dengan distribusi wewenang dan tanggung-jawab (*distribution of authority and responsibility*).

Sehingga, *empowerment* merupakan proses untuk membuat SDM (karyawan atau pegawai) menjadi lebih punya kemampuan (berdaya) atau lebih memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dengan cara memberi kepercayaan (*trust*) dan kewenangan (*authority*) sehingga dia bisa tumbuh rasa memilikinya (*sense of belonging*) dan tanggung-jawabnya (*responsibility*).

B. Manfaat *Empowerment* dan *Engagement*

Jika suatu organisasi bisnis menerapkan *empowerment* dan *engagement* untuk anggotanya (karyawan atau pegawainya), maka mereka akan merasa menjadi bagian dari kelompoknya, akan tumbuh perasaan puas (*satisfaction*) dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya, ada suatu perasaan dalam dirinya bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang bermakna dan mendapatkan kesenangan (*enjoyment*) atau kebahagiaan (*happiness*) dalam melakukan kerjasama dan komunikasi dengan sesama karyawan.

Dengan *empowerment* (pemberdayaan atau penguatan) akan meningkatkan rasa percaya diri (*self confidence*) untuk melaksanakan tugas, yang mana pada waktu sebelumnya mungkin tidak ada rasa percaya diri. Akibatnya, kepuasan kerja akan

diperoleh dengan sebenarnya, kedekatan kerjasama yang lebih baik dengan sesama karyawan atau pegawai, tujuan yang lebih jelas, dan prestasi akan dicapai bila tujuan telah tercapai. Tidak kalah pentingnya adalah *recognition* (pengakuan) dari semua pihak merupakan satu bentuk apresiasi atau penghargaan yang akan mendorong orang lain untuk bekerja lebih semangat dan bersungguh-sungguh karena melihat 'aura' atau sinar baru dalam lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Empowerment dan *engagement* akan dapat meningkatkan kinerja individual dan organisasional secara menyeluruh (*comprehensively individual and organizational performances*), disamping juga dapat mengembangkan bakatnya secara penuh (*fully passion*). Bagian-bagian atau departemen-departemen dalam perusahaan tersebut akan lebih aktif, antusias dan berhasil. SDM yang ada akan lebih menguasai dan memahami akan keterampilan-ketrampilan baru, dan memberi ruang atau kesempatan melihat sesuatu dengan cara yang berbeda, mencerminkan apa yang telah dilihat dan dipahami dengan mengembangkan keterampilan-ketrampilan baru secara inovatif dan kreatif.

Disamping itu manajer atau pimpinan akan terdorong untuk bekerja lebih giat, disamping harus mengerjakan pekerjaan yang biasa (rutin), yaitu menghadapi problematika dan krisis dalam memberdayakan SDM-nya. Pengembangan prestasi dan karir akan memberikan andil dan kontribusi yang lebih besar pada organisasi atau bisnis dalam jangka panjang dan meningkatkan pandangan atau prospek jangka panjang untuk memperoleh peningkatan karier (promosi). Menurut banyak para ahli atau peneliti menunjukkan bahwa ketika organisasi atau bisnis mengalami penurunan kinerja, produktifitas dan profitabilitas (*decreasing profitability, productivity and performance*) maka akan terjadi peningkatan kembali kinerja, produktifitas dan profitabilitas atau terjadi pembelokan kurve atau *bending curve* (*ngopot*) bila manajer memberdayakan (*empowering*) karyawan atau pegawainya.

C. Pentingnya *Empowerment* dan *Engagement*

Empowerment merupakan hal yang sangat penting (*urgent*) dalam lingkungan bisnis yang modern. Dengan *empowerment* (pemberdayaan dan penguatan) maka bisnis akan menjadi lebih *close* (dekat) dengan pelanggan (*customer*), dapat meningkatkan pelayanan yang lebih baik dalam pengiriman barang (*delivery of goods*), meningkatkan kinerja atau produktifitas yang pada akhirnya dapat memenangkan persaingan. Hal tersebut tidak akan mungkin terjadi, bila manajer tidak mau memberdayakan karyawan atau pegawainya.

Menurut Jane Smith (2000: 5) menyebutkan ada dua hal yang menyebabkan pentingnya *empowerment* (pemberdayaan dan penguatan) ini, yaitu:

- 1) Kerena lingkungan eksternal telah banyak mengalami perubahan, maka cara bekerja dengan orang lainpun juga mengalami perubahan dalam dunia bisnis. Organisasi bisnis di abad-21 ini, orang bekerja penuh ketidak-pastian (*uncertainty*), kompleksitas masalah (*complexity*) dan perubahan-perubahan yang tidak dapat diduga (*unpredictable changes*). Ada empat faktor yang menyebabkannya, yaitu: semakin intensifnya persaingan, inovasi teknologi yang berubah dengan cepat, permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih baik dan nilai yang lebih tinggi, dan tumbuhnya masalah ekologi (ilmu lingkungan hidup).
- 2) Karena orangnya sendiri juga mengalami perubahan. Sejak waktu yang cukup lama, pimpinan (*leader*) memandang orang (karyawan atau pegawai) sebagai SDM yang paling berharga (bernilai), tapi pada akhirnya, kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan (bisnis) sangat tergantung pada bakat dan kecerdasan (*intelligence*) dari SDM-nya dari pada faktor-faktor produksi yang lain, seperti: tanah, bangunan, mesin, dan pabrik. SDM benar-benar merupakan '*intellectual capital*' bagi organisasi.

D. Teknik-teknik Membangun *Empowerment* dan *Engagement*

Menurut Barry Render dan Jay Heizer (2001: 99) menyebutkan ada beberapa teknik yang dapat dipakai untuk membangun *empowerment* (pemberdayaan dan penguatan) SDM mencakup beberapa tindakan, yaitu:

- 1) Membentuk jaringan komunikasi (*communication network*) yang melibatkan SDM,
- 2) Mendorong penyelia (*intermediator*) untuk bersifat terbuka dan sebagai motivator,
- 3) Memindahkan tanggung-jawab manajerial dan staf (*changing managerial and staff responsibility*) kepada SDM atau karyawan khususnya bagian produksi,
- 4) Membangun organisasi dengan sikap mental tinggi (*high of mentality attitude*), dan
- 5) Menggunakan teknik-teknik formal seperti pembentukan tim (*team building*) dan Gugus Kendali Mutu (*Quality Circles*) atau sering disingkat dengan GKM.

Tim yang dilibatkan (*engaged team*) dapat dibangun untuk memberikan solusi terhadap berbagai masalah. Pendekatan yang sangat populer adalah dengan GKM tersebut. GKM yang diterapkan di berbagai perusahaan khususnya BUMN telah terbukti merupakan cara yang sangat efektif, dapat menurunkan biaya lebih efisien, dan meningkatkan kualitas atau mutu yang lebih baik. Biasanya GKM merupakan kelompok (tim) yang terdiri dari antara 6 sampai 12 karyawan, mereka secara sukarela mengadakan *meeting* atau rapat untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada. Anggotanya, berasal dari kelompok (tim) kerja yang sama, mendapatkan *training* mengenai *team planning* (perencanaan tim), solusi masalah (*problem solving*), dan pengendalian mutu secara statistik (*statistical control quality*). Walaupun anggota GKM tidak diberikan kompensasi berupa uang atau finansial, tapi

mereka memperoleh atensi atau perhatian yang baik dari pimpinan perusahaan.

E. Tantangan atau Kendala-kendala *Empowerment* dan *Engagement*

Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan dalam memperbaiki diri, karena yang sebenarnya atau semestinya pimpinan (*manajer or leader*) memiliki otoritas untuk melakukan perbaikan atau perubahan, tapi mereka tidak peduli atas masalah yang sedang dihadapi oleh karyawan atau pegawainya. Sebaliknya, orang yang berada di garis depan (*front liners*) yang mestinya memahami masalah dan cara pemecahannya, mereka tidak memiliki otoritas untuk melakukan sesuatu (perubahan). Bahkan seringkali suatu perusahaan harus membayar konsultan dengan harga yang mahal, hanya sekedar untuk memberitahu mereka bagaimana cara memperbaiki proses pekerjaan, padahal sebenarnya bawahan atau karyawannya yang kapabel bisa melakukannya.

Keinginan untuk mengalami kemajuan dalam bisnis dengan melakukan pemberdayaan atau penguatan, seringkali mendapatkan tantangan atau kendala. Kendala tersebut berupa perasaan takut karena tidak memiliki pengalaman atau tidak pernah melakukan langkah pemberdayaan sebelumnya, atau pernah mengalami tapi tidak bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan. Akhirnya, banyak yang punya pandangan tidak perlu adanya perubahan (*change*) karena yang dirasakan sekarang ini sudah dianggap berjalan dengan baik. Kendala berikutnya adalah karena merasa tidak cukup memiliki uang (anggaran), staf yang mampu, dan peralatan yang mencukupi untuk melaksanakan pemberdayaan atau penguatan, atau mereka berfikir bahwa pemberdayaan atau penguatan dianggap tidak penting, atau bukan merupakan pekerjaannya, atau tidak memiliki waktu untuk menjalankannya. Bahkan tidak kalah pentingnya adalah adanya perasaan bahwa Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) tidak akan mendukungnya. Semua hal diatas merupakan alasan-

alasan untuk dijadikan pemaaf belum dijalankan pemberdayaan atau penguatan (*empowerment*). Persyaratan yang utama agar pemberdayaan atau penguatan itu bisa berjalan dengan baik adalah dengan adanya saling pengertian atau saling kepercayaan (*trust*) antara atasan dan bawahan.

F. Fokus Pekerjaan (*Job Focus*) dan Peran *Manager*

Upaya-upaya yang dilakukan oleh para manajer dalam hal *empowerment* (pemberdayaan atau penguatan) jelas akan menambah beban pekerjaan mereka. Disamping mereka melakukan pekerjaan yang rutin dilakukan sehari-hari, mereka juga harus melakukan pekerjaan tambahan (ekstra) untuk memberdayakan SDM-nya. Mereka bisa mengalami stres kerja disebabkan karena terlalu banyak yang harus ditangani atau harus bekerja keras (*overloaded*), bahkan mereka harus pulang malam karena harus menangani pekerjaan yang tidak kunjung selesai, menghadapi operasional yang ada, perubahan proses fabrikasi (*change of manufacturing process*), jasa pengiriman, distribusi dan administrasi lainnya. Mereka bahkan juga telah banyak membuang-buang waktu (*waste of time*) atau memboroskan potensi yang dimilikinya hanya karena telah melakukan sesuatu yang tidak langsung memberikan manfaat bagi dirinya.

Menurut Wibisono (2014: 355) disebutkan bahwa dalam proses *empowerment* (pemberdayaan atau penguatan), aktifitas manajer hendaknya difokuskan pada beberapa masalah yang penting, yaitu:

- 1) Perencanaan jangka panjang (*long term planning*),
- 2) Mendorong dan mengembangkan SDM (*developing human resources*),
- 3) Memberikan dukungan pada orang lain (*supporting other persons*),
- 4) Membangkitkan ide-ide atau gagasan yang inovatif (*increasing innovative ideas*),
- 5) Mengelola hubungan dengan pelanggan (*managing customer relation*),
- 6) Mengelola integrasi dengan tim dan departemen lainnya (*managing integration with other departments*),
- 7) Melibatkan diri dalam proyek-proyek khusus (*engaged in special projects*),
- 8) Mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan diri (*developing knowlegde and skill*).

Sedangkan dalam era sekarang peran atau tugas manajer jauh lebih luas dan lebih penting dari pada sekedar memberikan perintah (instruksi) atau memberi hukuman (*punishment*) atas kesalahan atau kegagalan yang dialami oleh anggotanya. Peran manajer yang utama adalah sebagai *leader*. Manajer punya tanggung-jawab menunjukkan orang lain bagaimana mempertahankan diri atau punya daya tahan atau *resistance* dari pada sekedar punya sifat ketergantungan (*dependency*).

Kalau melihat gaya manajer lama (*ancient manager style*), mereka lebih menekankan pada melakukan pengawasan atau inspeksi (*control*), memberikan arahan dan menegakkan disiplin yang ketat bahkan dengan menggunakan *Mc. Gregor's Theory (Theory X)* yang kaku (*rigid*). Sedangkan, tujuan utama bawahan (karyawan atau pegawai) adalah cenderung bagaimana menyenangkan atasan atau 'Asal Bapak Senang' (ABS) dan berusaha agar supaya tidak muncul masalah, bukan memprioritaskan pada perbaikan pelayanan (*service*) atau menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan (*customer focus*) atau mendekati kebutuhan konsumen.

Ada satu perbedaan yang sangat jelas, yaitu pada organisasi konvensional, manajer berada di puncak piramid, sedangkan bawahan membantu manajer melakukan aktifitas untuk mencapai kesuksesan. Sebaliknya, dalam organisasi *empowerment* (pemberdayaan atau penguatan), *leader* atau pemimpin bekerja untuk memberikan *support* (dukungan) bagi anggotanya. Kesuksesan bawahan (karyawan atau pegawai) dalam menjalankan

aktifitas bisnis, sejatinya merupakan pencapaian tujuan manajer (*leader*).

G. Membuat Orang Lain Merasa Dilibatkan

Memberdayakan SDM (karyawan atau pegawai) adalah merupakan sesuatu hal yang sangat *urgent* (penting), akan tetapi baru akan dapat memberikan dampak atau pengaruh yang positif bila terdapat hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Hubungan baik tersebut akan memberdayakan orang karena mempengaruhi efektifitas komunikasi yang teratur dan terbuka. Masukan atau saran setiap anggota atau bawahan (karyawan atau pegawai) akan direspon dan diperhatikan dan dapat dimengerti bila terjadi adanya keahlian yang kurang (*limited skills*). Akan tetapi hubungan yang tidak baik (buruk) akan merintangai pemberdayaan karena menghalangi orang lain untuk mendapatkan informasi yang lengkap tentang perubahan, kemajuan dan pembangunan yang lebih baik, akan menumbuhkan ketidakpercayaan (*trustless*) dan permusuhan diantara anggota karyawan, yang mungkin juga mencegah orang yang tepat (kapabel) untuk bekerjasama. Hal demikian akan menyebabkan kesulitan dalam membuat keputusan (*decision*) karena adanya *conflict of interest* (konflik kepentingan) yang tidak dapat dicari titik temunya sebagai akibat frustrasi atau hilangnya moral dan semangat anggotanya.

Oleh karenanya, cara atau langkah yang harus dilakukan oleh manajer atau *leader* adalah berusaha menciptakan hubungan (korelasi) yang baik antara atasan dan bawahan, dimana anggota tim merasa diapresiasi atau dihargai, yang mana mereka siap untuk mengambil resiko (*risk taking*) dan untuk bisa belajar bagaimana bisa mempunyai loyalitas dan percaya diri. Hal ini akan dapat menghilangkan perasaan ketergantungan (*dependency*) pada anggota yang lain. Menghilangkan ketregantungan atau dependensi tersebut bisa digunakan beberapa cara, yaitu:

- 1) Memberikan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh anggota tim yang lain,
- 2) Bersikap terbuka dan jujur kepada bawahan atau anggotanya,
- 3) Mau dan bersedia untuk mengambil sikap positif dalam semua aktifitasnya, dan
- 4) Mampu memberikan pengaruh, motivasi dan dorongan kepada orang lain.

H. Culture Empowering (Pemberdayaan Budaya)

Culture (budaya) organisasi dikembangkan atau dibangun dari tipe pekerjaan yang dikerjakan oleh masing-masing orang dalam organisasi, yang dimulai dari waktu yang lalu hingga waktu sekarang dan macam-macam orang yang bekerja di dalamnya. Divisi, biro, bagian, seksi atau kelompok tim cenderung memiliki pola budaya (*cultural pattern*) mereka sendiri yang unik. Budaya yang bersifat lokal akan banyak mempengaruhi atau dipengaruhi oleh budaya organisasi bisnis yang lebih besar.

Budaya banyak disamakan artinya dengan tradisi atau kebiasaan dan cara bersikap atau berperilaku yang berbeda. Organisasi bisnis punya budayanya sendiri yang berbeda dengan budaya organisasi sosial. Organisasi bisnis sangat berbeda dalam menangani sesuatu atau penangan masalah dengan organisasi sosial, mereka punya cara sendiri-sendiri. Perbedaan tipe karakteristik atau ciri kepribadian yang berbeda tersebut dikembangkan masing-masing.

Memberdayakan budaya mengandung makna perlu dilakukan transformasi paradigma (*paradigm transformation*) atau perubahan pandangan dari kondisi yang ada sekarang yang mungkin banyak kelemahan dan kekurangan menjadi kondisi yang diharapkan (yang lebih baik), yaitu yang penuh dengan keunggulan atau kelebihan. Dengan transformasi paradigma tersebut, hal yang semula banyak negatifnya dapat diubah (ditransformasi) untuk menjadi banyak positifnya, misalnya konsep pelanggan (*customer concept*) adalah jahat menjadi pelanggan adalah raja (*king*), pekerja takut akan kegagalan menjadi pekerja percaya tentang

pengambilan resiko (*risk taking*), ide-ide atau gagasan baru dipandang dengan penuh kecurigaan menjadi semua gagasan diapresiasi atau dihargai, dan sebagainya.

I. Menciptakan Efektifitas Korelasi Kerja

Produktifitas atau kinerja perusahaan akan dapat ditingkatkan bila terjadi hubungan yang harmonis atau efektif antara pimpinan dan bawahan. Hubungan yang harmonis dan efektif tersebut akan tercipta bila pimpinan memperlakukan bawahan dengan sebaik-baiknya, seperti yang diharapkan oleh mereka (bawahan), dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Menghormati mereka,
- 2) Menunjukkan atensi dan empati kepada mereka,
- 3) Bersikap tulus dan ikhlas dalam menangani semua kegiatan (tanpa ada pamrih atau keluhan).

Ada beberapa teknik atau cara untuk menciptakan hubungan atau korelasi kerja yang efektif, yaitu:

- 1) Memimpin dengan teladan sangat diperlukan. Apabila pimpinan ingin bawahannya melakukan sesuatu yang mereka katakan akan dikerjakan oleh bawahan, maka pimpinan harus dapat membuktikan bahwa dirinya dapat dipercaya atau memiliki *trust*. Sebagai contoh, bila pimpinan menginginkan bawahannya memiliki sifat inovatif, maka pemimpin harus memiliki sikap yang berani untuk mengambil resiko (*risk taking*), demikian juga bila pimpinan ingin bawahannya melakukan pekerjaan yang ekstra usaha (*extra work*), maka pimpinan harus menciptakan atau membuat dirinya lebih kuat untuk bekerja lebih keras. Itulah yang disebut memimpin dengan contoh atau teladan.
- 2) Memfokuskan pada hal-hal yang baik (positif). Pemimpin tidak akan pernah dapat memberdayakan orang lain, kecuali bila anggota mereka ingin diberdayakan. Mereka tidak akan dapat memberikan sesuatu yang terbaik dari

mereka sampai mereka termotivasi (terdorong atau tersemangati) untuk mengerjakannya. Seperti ungkapan lama, 'sukses akan melahirkan sukses', itu menunjukkan pengalaman bahwa banyak organisasi yang berkinerja tinggi akan membuktikan keberhasilan demi keberhasilan.

- 3) Mempengaruhi orang untuk memiliki loyalitas. Anggota atau bawahan akan meningkat produktifitas dan kinerjanya bila memiliki loyalitas atau komitmen yang menjadi tanggung jawabnya. Pekerjaan anggota atau bawahan yang dihargai (diapresiasi), walaupun memerlukan perbaikan atau penyempurnaan, akan membesarkan hati anggota (bawahan) tersebut. Teori motivasi yang bersifat klasik barangkali masih diperlukan, yaitu merekomendasi adanya hadiah atau ganjaran (*reward*) dan hukuman atas kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan (*punishment*) sebagai alat untuk mendorong bawahan untuk melakukan sesuatu. Motivasi merupakan dorongan internal dan bawahan perlu diberi tanggung-jawab sehingga merasa memiliki dan terlibat dalam proses (*engaged in process*).
- 4) Mempengaruhi orang lain. Salah satu teknik untuk melakukan pemberdayaan atau penguatan (*empowerment*) adalah dengan mempengaruhi orang lain (bawahan atau anggota), sehingga dapat membantu mengubah sikap orang lain atau pola perilaku mereka. Akan menjadi terasa sulit memberdayakan orang lain atau mengenalkan sistem pemberdayaan, bila pemimpin tidak dapat mempengaruhi bawahan secara positif. Dan, kesuksesan seorang pemimpin untuk mempengaruhi mereka sangat tergantung pada beberapa tingkat pemahaman, yaitu: siapa yang dipengaruhi (*to whom*), kapan mempengaruhi (*when*), pendekatan apa yang dipakai (*what*), dan ketrampilan apa yang diperlukan pada situasi tertentu (*how*). Pada saat pengaruh tersebut diperlukan, adalah pada waktu pemimpin menginginkan loyalitas

bawahan, menginginkan orang lain terlibat (*engaged in*), dan menginginkan pemberdayaan sebagai kebiasaan (*habitation*), budaya (*culture*) dan jalan hidup (*way of life*).

- 5) Mengembangkan kerja tim. Kerja kelompok atau tim adalah strategi kunci (*key strategy*) untuk memberdayakan orang lain dan memperbaiki kinerja individual dan kinerja organisasional. Anggota kelompok (tim) akan mendapatkan kepuasan lebih besar dalam bekerja sama dengan orang lain (tim), karena lebih efisien dan produktif daripada mereka bekerja sendiri-sendiri. Secara hitungan hasil penjumlahan kerja tim akan jauh lebih besar dibanding dengan penjumlahan hasil kerja secara individu. Tim yang unggul yang sering disebut *superteams* memiliki banyak kelebihan, yaitu: mempunyai tujuan bersama yang jelas, berusaha untuk menghilangkan kendala-kendala atas pencapaian tujuan, mempunyai harapan yang tinggi (*high expectation*), terjadinya komunikasi yang efektif secara internal maupun eksternal, memiliki loyalitas terhadap keberhasilan induk organisasi, mengharapkan dukungan pemimpin dan memperjuangkan sumber daya yang cukup, dan secara konsisten mencari cara atau metode untuk melakukan sesuatu yang lebih baik.
- 6) Mengambil keputusan. Pemberdayaan dapat dilakukan dengan melibatkan orang lain (*engage in others*) dalam pengambilan keputusan (*decision*). Proses pengambilan keputusannya dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: (1). Analisis secara logis (*logical analysis*), (2). Proses secara kreatif (*creative or lateral process*). Cara yang pertama (analisis secara logis) akan banyak berguna jika banyak informasi dan kelompok besar orang terlibat (*involved in majority*). Langkah pengambilan keputusannya dinamakan 'DECIDE' yang merupakan singkatan dari D= *Define* (mendefinisikan), E= *Examine* (menguji), C= *Consider* (mempertimbangkan),

I= *Involve* (melibatkan), D= *Decide* (memutuskan), dan E= *Evaluate* (*mengevaluasi*). Sedangkan cara yang kedua (*creative or lateral process*) merupakan cara untuk menghidupkan atau membangkitkan inovasi solusi sampai pada masalah atau persoalan yang sulit. Metode yang biasa dipakai adalah 'brainstorming'. Perangkat mekanisme aturan untuk menjalankan metode *brainstorming* tersebut adalah: menulis secara tepat apa yang dikatakan orang lain, mengusahakan jangan berhenti diskusi atau mengevaluasi saran selama terjadi berlangsungnya 'curah ide' karena akan menginterupsi aliran ide dengan bebas, menyusun catatan singkat tentang ide yang paling ideal, dan membuang ide yang tidak layak.

- 7) Lingkaran keputusan. Dalam organisasi bisnis sering dibentuk *quality circles* yang merupakan tim atau kelompok yang terdiri dari 4 – 12 orang, biasanya dari bidang pekerjaan yang sama, bertemu secara rutin untuk berdiskusi, menganalisis, dan memecahkan masalah atau memberikan solusi yang berkaitan dengan pekerjaan atau *job*-nya. Agar bisa tercapai keberhasilan dalam *quality circles* ini, maka dipersyaratkan beberapa hal sebagai berikut: (1). Manajemen puncak harus mendukung gagasan, (2). Anggota tim harus berpartisipasi secara sukarela, (3). Manajer operasional harus mendukung dan berpartisipasi secara aktif, (4). Pelatihan diberikan untuk fasilitator, pemimpin dan anggota tim, (5). Kelompok tim berasal dari latar belakang pekerjaan atau *job* yang sama, (6). Kelompok tim harus berorientasi pada pemecahan masalah (solusi), (7). Solusi harus dilaksanakan begitu diterima oleh anggota tim, dan (8). Prestasi *quality circles* harus dikenal oleh masyarakat (publik)
- 8) Mengevaluasi *empowerment* dan *engagement*. Pelaksanaan kegiatan pemberdayaan atau penguatan sebaiknya dievaluasi dan melibatkan orang lain dalam pelaksanaan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk menemukan seberapa

jauh target kegiatan pemberdayaan yang disetujui telah tercapai. Evaluasi biasanya menjadi titik awal siklus berikutnya untuk menemukan cara baru untuk memberdayakan orang. Ketika melakukan pengulangan (*review*) kegiatan, perlu meminta orang lain untuk melihat, baik dari segi pengalaman aktual maupun dari segi hasilnya.

- 9) *Empowerment* sebagai kebiasaan (*habitation*), budaya (*culture*) dan jalan hidup (*way of life*). Suatu organisasi bisnis atau yang lain dengan kinerja yang baik telah menerapkan pemberdayaan atau penguatan (*empowerment*) dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga pemberdayaan merupakan kebiasaan atau budaya. Pemberdayaan telah menjadi nafas dalam kehidupan dan budaya organisasi. Bila pemberdayaan atau penguatan telah dijalankan sebagai jalan hidup (*way of life*), dalam jangka pendek akan terjadi perbaikan dalam bentuk terciptanya tim yang sukses dan bahagia, yaitu tim termotivasi, iklim kerja lebih kondusif, kendala-kendala dapat dipecahkan, dan komunikasi internal akan jauh lebih baik. Dalam jangka panjang akan berdampak positif berupa produktifitas yang semakin meningkat, efisiensi lebih besar, keluhan pelanggan semakin bisa diatasi atau lebih sedikit jumlahnya, pergantian staf lebih sedikit dan tingkat *indisipliner* (kemangkiran) semakin menurun.

DAFTAR PUSTAKA

- Barry Render dan Jay Heizer (2001), *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Jane, Smith. (2000), *Empowering People*, London: Kogan Page Limited.
- Newstrom, John, W., and Keith Davis (1997), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Robbins, Stephen, P. (2003), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.

Smith, Jane. (2000), *Empowering People*, London: Kogan Page Limited.

Wibisono (2014), *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, Jakarta: PT. Rajawali Pers