

PEMBELAJARAN (LEARNING) SEBAGAI UPAYA PEMBERDAYAAN SDM

Helio Augusto Da Costa Xavier M.
Universitas National Timor Leste

Abstract

Basically, the role of human being in companies in tight competition situation like this time is to take the decision and yield the innovation which cannot be replaced by technology as sophisticated as any. Therefore human resource empowerment through learning is important be achieved because empowerment itself represent a way to: - entrepreneurship people; - sense of belonging Cultivation (Ownership); - shape the commitment (engagement); - Entangle the activity insider (Involvement). Human resource empowerment represent difficult concept to understand fully and hard in applying. However if human resource empowerment disregarded of course waste in the appliance which can make a company reach the efficacy in the future. Through learning, employee was expected to show a behavioral change in work, this behavioral always refer to what have been known or comprehended by employees in learning (knowledge), what they do (skills), what can they think (attitudes) and they were reflected on what they do (action).

Keywords: *Human Resource, Learning, Empowerment, Behavior.*

PENDAHULUAN

Pemberdayaan menawarkan potensi untuk membuka jalan menuju satu sasaran yaitu kemampuan manusia yang harus dimanfaatkan, agar organisasi dapat bertahan dan maju dalam dunia yang semakin kompleks dan dinamis ini. Karyawan yang berdaya akan memberikan keuntungan bagi diri sendiri dan organisasi. Mereka akan lebih merasa memiliki daya guna dalam tugas dan hidupnya, dan keterlibatan mereka secara langsung akan dapat terwujud dalam bentuk peningkatan proses dan sistem yang ada di lingkungan kerja secara berkelanjutan. Dalam organisasi yang berdaya, karyawan dapat menyumbangkan gagasan-gagasan dan inisiatif-inisiatif terbaiknya bagi lingkungan kerja, dengan perasaan senang, perasaan memiliki, dan perasaan bangga. Disamping itu, mereka akan bertindak secara bertanggung jawab dan akan mengutamakan perhatiannya kepada organisasi.

Perubahan menuju filosofi pemberdayaan menuntut perubahan dalam banyak aspek di organisasi. Baik manajer maupun karyawan, pertama-tama, harus belajar menghindari praktek-praktek birokratis, dan kedua, mereka harus belajar untuk menjadi manusia yang berdaya. Akan tetapi, banyak manajer tidak memahami bahwa pemberdayaan melibatkan apa yang disebut dengan memberikan kebebasan kepada setiap orang untuk dapat menggunakan kemampuan yang ada dalam dirinya. Disamping itu mereka juga tidak tahu bagaimana harus bertindak sebagai *navigator* dalam perjalanan menuju pemberdayaan.

Banyak perusahaan yang menolak pemberdayaan SDM, karena hal tersebut dianggap suatu metode manajemen yang tidak banyak memberikan kontribusi dalam menghadapi dunia bisnis yang berteknologi tinggi seperti sekarang ini. Akan tetapi sesungguhnya pemberdayaan SDM memegang

peran penting dalam kemajuan suatu bisnis atau perusahaan. Perkembangan teknologi informasi yang sedemikian pesat merupakan sarana untuk membuka wawasan dan mendapatkan respon pasar yang cepat. Kebanyakan para pemimpin bisnis hanya memberikan *lips service* atas bakat manusia sebagai aset yang tidak dimanfaatkan di perusahaan mereka, sementara mereka terus mencari jawaban dalam bidang teknologi dan program komputer yang canggih. Sesungguhnya pemberdayaan SDM berdasarkan pada pengakuan yang eksplisit mengenai kemampuan, pengalaman, pengetahuan serta motivasi internal SDM tersebut. Jika hal tersebut diberi kebebasan dan diarahkan untuk menghadapi tantangan di dunia bisnis, hasil yang akan dicapai benar-benar luar biasa. Perusahaan yang berhasil dalam pemberdayaan akan dipenuhi oleh SDM-SDM yang peduli dan terlibat dalam usaha bisnis, responsif terhadap pelanggan, dan inovatif untuk mencari hal-hal yang baru untuk kemajuan perusahaannya.

Bisa dikatakan bahwa pemberdayaan adalah suatu cara untuk: (a) Mewirausahakan orang (*entrepreneurship*); (b) Penanaman rasa memiliki (*ownership*); (c) Membentuk komitmen (*engagement*); (d) Melibatkan orang dalam kegiatan (*involvement*). Pemberdayaan SDM memang merupakan suatu konsep yang sulit dimengerti secara penuh dan susah dalam menerapkannya. Karena terlalu banyak orang berfikir bahwa perjalanan menuju pemberdayaan adalah cepat dan mudah, padahal perlu sebuah proses yang panjang dan berat. Akan tetapi jika pemberdayaan diabaikan tentu saja menyia-nyaiakan alat yang dapat membuat suatu perusahaan mencapai keberhasilan untuk masa sekarang dan yang akan datang.

Jika suatu perusahaan ingin bertahan (*survive*) dalam usahanya ia harus menciptakan organisasi yang secara simultan berorientasi pada pelanggan dan kualitas

(*customer and quality driven*), efektif dalam pendapatan dan biaya (*revenue and cost effective*), cepat dan fleksibel dalam merespon perubahan pasar (*fast and flexible in responding to market changes*) serta berinovasi secara berkelanjutan (*continually innovating*). Semua itu harus dimulai dengan sistem kepercayaan dari Top Manajemen karena pemberdayaan merupakan persoalan dari atas ke bawah (*top-down*) dan nilai (*value*). Jika seorang manajer tidak dapat berubah akan sulit untuk menciptakan budaya pemberdayaan pada karyawannya.

Model manajer sebagai pengontrol dan karyawan sebagai yang dikontrol dalam manajemen tradisional tidak efektif lagi. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang berdaya, manajemen dalam organisasi harus mau meniggalkan kebiasaan-kebiasaan memerintah dan mengawasi dan selanjutnya mereka harus mampu menciptakan lingkungan yang mendukung dan berorientasi pada tanggung jawab, sehingga para karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan hal yang terbaik.

Pembelajaran (*learning*)

Penggunaan istilah "*learning*" menunjukkan kegiatan yang mengasyikkan untuk dijalani. Nadler L dan Nadler Z dalam bukunya *The Handbook of HRD*, dalam Atmosoeparto (2002), mendefinisikan HRD (*Human Resource Development*) sebagai "*Organized learning experiences in a definite time period to increase the possibility of improving job performing growth.*" (pengalaman belajar yang terorganisir dalam suatu periode waktu tertentu untuk meningkatkan kemungkinan memperbaiki pertumbuhan kinerja).

Selain itu, Nadler mengatakan juga bahwa "*Education is learning to prepare the individual for a different but identified job.*" (pendidikan/edukasi adalah pembelajaran mempersiapkan individu untuk suatu pekerjaan yang berbeda tetapi dapat diidentifikasi).

Sebelum membahas masalah prinsip belajar dan pembelajaran sangatlah perlu dipahami terlebih dahulu konsep belajar. Apakah belajar itu? Menurut Gagne (1984) dalam Muhibbin (1995) belajar didefinisikan sebagai suatu proses dimana suatu organisme berubah perilakunya akibat suatu pengalaman. Gallaway dalam Toeti Soekamto (1992:27) mengatakan belajar merupakan suatu proses internal yang mencakup ingatan, retensi, pengolahan informasi, emosi dan faktor-faktor lain berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya. Sedangkan Morgan menyebutkan bahwa suatu kegiatan dikatakan belajar apabila memiliki tiga ciri-ciri sebagai berikut. (a). Belajar adalah perubahan tingkahlaku; (b). Perubahan terjadi karena latihan dan pengalaman, bukan karena pertumbuhan; (c). Perubahan tersebut harus bersifat permanen dan tetap ada untuk waktu yang cukup lama. Apabila berbicara tentang belajar pada dasarnya berbicara tentang bagaimana tingkahlaku seseorang berubah sebagai akibat pengalaman (Snelbeker 1974 dalam Toeti 1992:10).

Bagaimana terjadinya proses belajar?

Belajar adalah istilah kunci yang paling vital dalam kehidupan manusia khususnya dalam setiap organisasi, sehingga tanpa belajar tak pernah ada pendidikan. Pendidikan adalah permasalahan besar yang menyangkut nasib dan masa depan bangsa dan negara. Pendidikan memegang peranan kunci dalam mencetak SDM yang berkualitas. Kata kunci dari tujuan pendidikan/pembelajaran adalah adanya perubahan perilaku (*behavior*), komponen-komponen perilaku ini selalu merujuk kepada apa yang telah diketahui atau dipahami oleh karyawan dalam pembelajaran (*knowledge*), apa yang dapat mereka lakukan (*skills*), apa yang mereka pikirkan (*attitudes*) dan secara nyata apa yang mereka kerjakan (*action*). Secara sederhana, perilaku terdiri dari 3 domain atau kawasan yaitu domain perilaku

pengetahuan (*knowing behavior*), domain perilaku sikap (*feeling behavior*) dan domain perilaku ketrampilan (*doing behavior*). Apabila lebih disederhanakan maka, perilaku terdiri dari dua unsur yaitu kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional. Kecerdasan intelektual (masyarakat Barat yang rasional dan individualistis) cenderung mendengarkan "Kata Kepala" sedangkan kecerdasan emosional termasuk budi pekerti (masyarakat Timur yang masih terikat pada tradisi) mendengarkan "Kata Hati". Hasil penelitian dalam bidang psikologi menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan seseorang dalam berprestasi ditentukan oleh hanya 20 persen dari kecerdasan intelektualnya sedangkan 80 persen oleh faktor lain terutama kecerdasan emosionalnya.

Sebagai suatu proses, belajar hampir selalu mendapat perhatian yang luas dalam berbagai disiplin ilmu yang berkaitan dengan pendidikan. Perubahan dan kemampuan untuk berubah merupakan batasan dan makna yang terkandung dalam belajar. Dengan kemampuan berubah ini manusia bebas untuk bereksplorasi, memilih dan menetapkan keputusan-keputusan penting dalam kehidupannya.

Ada banyak bentuk-bentuk perubahan yang terdapat dalam diri manusia yang ditentukan oleh kemampuan dan kemauan belajarnya sehingga peradaban manusia itu-pun tergantung dari bagaimana manusia belajar. Belajar juga memainkan peranan penting dalam mempertahankan sekelompok umat manusia ditengah persaingan yang semakin ketat dengan bangsa-bangsa lain yang lebih dahulu maju karena belajar. Akibat persaingan itu pun kenyataan tragis juga dapat terjadi karena faktor belajar. Contohnya begitu banyak kejadian dimana orang pintarlah yang paling banyak melakukan kepintarannya untuk menghancurkan kehidupan orang lain. Kemajuan hasil belajar bidang pengetahuan dan teknologi tinggi digunakan untuk membuat senjata pemusnah

sesama manusia. Jadi belajar disamping membawa manfaat namun dapat juga membawa malapetaka.

Meskipun ada dampak negatif dari hasil belajar namun kegiatan belajar memiliki arti penting. Alasannya karena belajar berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan kehidupan manusia. Artinya dengan ilmu dan teknologi hasil belajar kelompok manusia tertindas dapat juga digunakan untuk membangun benteng pertahanan. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tadi maka sebagai seorang profesional seyogyanya melihat hasil belajar bawahannya dari berbagai sudut kinerja psikologis yang utuh dan menyeluruh. Seorang bawahan yang menemupuh proses belajar idealnya mengalami perubahan, ditandai dengan munculnya pengalaman-pengalaman psikologis yang utuh dan menyeluruh.

Apa proses belajar?

Sebagaimana dikatakan bahwa belajar pada dasarnya adalah suatu proses perubahan manusia. Lalu bagaimana terjadinya proses belajar ini?. Proses berasal dari bahasa latin "*processus*" yang berarti "berjalan ke depan" yaitu berupa urutan langkah-langkah atau kemajuan yang mengarah pada tercapainya suatu tujuan. Dalam ilmu psikologi, proses belajar berarti cara-cara atau langkah-langkah (*manners or operation*) khusus yang dengannya beberapa perubahan ditimbulkan hingga tercapai tujuan tertentu (Rober, 1988 dalam Muhibbin, 1995). Dalam pengertian tersebut tahapan perubahan dapat diartikan sepadan dengan proses. Jadi proses belajar adalah tahapan perubahan perilaku *kognitif*, *afektif* dan *psikomotor* yang terjadi dalam diri seseorang (pembelajar). Perubahan tersebut bersifat positif dalam arti berorientasi ke arah yang lebih maju daripada keadaan sebelumnya.

Dalam uraian tersebut digambarkan bahwa belajar adalah aktivitas yang berproses menuju pada satu perubahan dan ter-

jadi melalui tahapan-tahapan tertentu. Menurut Jerome S. Bruner, proses belajar terjadi dalam tiga fase yaitu fase informasi, transformasi dan fase penilaian. Sementara itu menurut Wittig dalam Muhibbin (1995) proses belajar berlangsung dalam tiga tahapan yaitu:

- **Acquisistion (tahap perolehan informasi)**, pada tahap ini si belajar mulai menerima informasi sebagai stimulus dan memberikan respon sehingga ia memiliki pemahaman atau perilaku baru. Tahap *aquisistion* merupakan tahapan yang paling mendasar, bila pada tahap ini kesulitan pembelajar tidak dibantu maka ia akan mengalami kesulitan untuk menghadapi tahap selanjutnya.
- **Storage (penyimpanan informasi)**, pemahaman dan perilaku baru yang diterima pembelajar secara otomatis akan disimpan dalam memorinya yang disebut *shortterm* atau *longterm* memori.
- **Retrieval (mendapatkan kembali informasi)**, apabila seorang pembelajar mendapat pertanyaan mengenai materi yang telah diperolehnya maka ia akan mengaktifkan kembali fungsi-fungsi sistem memorinya untuk menjawab pertanyaan atau masalah yang dihadapinya. Tahap *retrieval* merupakan peristiwa mental dalam rangka mengungkapkan kembali informasi, pemahaman, pengalaman yang telah diperolehnya.

Dengan semakin pesatnya kemajuan teknologi, terutama teknologi informatika, dengan demikian berarti banyak waktu yang harus kita sediakan untuk kegiatan pembelajaran. Dengan kemajuan teknologi pembelajaran waktu yang kita sediakan dapat lebih pendek (kurang dari 10%). Disinilah nilai tambah yang dapat kita harapkan dari "*Learning Revolution*". Kita dapat semakin efisien dalam menggunakan

waktu kita untuk kegiatan pembelajaran, sehingga sebagian besar waktu masih tersedia untuk kegiatan nyata lainnya, termasuk untuk kebutuhan istirahat dan kegiatan spiritual. Dengan demikian, "*Head Brain*" dan "*Heart Brain*" sebagai diungkapkan dalam buku "*Heart Math Solution*" dapat berjalan dan berkembang secara harmonis.

Salah satu pendekatan pembelajaran bahkan yang utama adalah melalui kegiatan membaca. Masalahnya adalah kegiatan membaca dikalangan masyarakat kita belum menjadi kegiatan yang membudaya. Ada beberapa faktor penyebabnya, antara lain:

1. Ada hal-hal lain yang lebih diminati selain membaca, terutama karena pola hidup yang masih cenderung konsumtif, yang masih mendominasi sikap dan perilaku sebagian besar masyarakat kita.
2. Buku-buku atau bacaan yang tersedia belum mampu memicu minat baca masyarakat kita, kecuali bacaan yang lebih banyak mengarah pada konsumtifisme. Hal ini karena masih banyak penulis yang dalam menyampaikan pesan lewat tulisannya kurang bersifat empatik, kurang memperhatikan atau menempatkan diri sebagai pembaca atau yang diharapkan akan menjadi pembaca.

Upaya memberdayakan karyawan bertujuan untuk membuat karyawan menjadi mandiri, dalam arti memiliki potensi untuk mampu memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi. SDM yang berkualitas cenderung memiliki perilaku yang baik yaitu didalam penguasaan ilmu dan teknologi, sikap, moral, budi pekerti dan ketrampilan yang handal untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

Pengertian pemberdayaan (*empowerment*)

Ada berbagai perbedaan definisi pemberdayaan (*empowerment*) yang dike-

mukakan oleh para ahli. Menurut Noe et.al (1994) dalam Rockhman, Jr (2001), pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Khan (1997) dalam Rockhman, Jr (2001), pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Byars dan Rue (1997) memberi pengertian *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pada bawahan dalam membuat keputusan.

Dari definisi di atas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu: Pertama, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. Kedua, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. Ketiga, adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Organisasi yang berdaya akan dipenuhi oleh orang-orang yang memiliki kepedulian dan keterlibatan, yang dapat membantu pencapaian fleksibilitas, responsivitas terhadap pelanggan, inovasi, serta keuntungan finansial, dalam lingkungan bisnis yang menantang dan kompetitif. Dengan kata lain pemberdayaan merupakan kunci untuk mengintegrasikan teknologi, penilaian finansial, dan inovasi manusia. Seperti dialami oleh banyak perusahaan, pemberdayaan tidak memiliki cacat. Beberapa pimpinan yang sukses menyebut pemberdayaan sebagai suatu cara untuk mewirawasakan orang lain (*entrepreneurship*), yang lainnya menyebutnya sebagai penanaman rasa memiliki (*ownership*), beberapa menyebutnya sebagai suatu bentuk ikatan kerja atas dasar komitmen (*engagement*), dan ada yang menyebutnya sebagai suatu usaha untuk membuat orang lain terlibat (*involvement*). Tetapi tema umumnya adalah

bahwa mereka perlu "memberikan kebebasan untuk menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan motivasi dalam diri orang guna mencapai hasil yang mengagumkan".

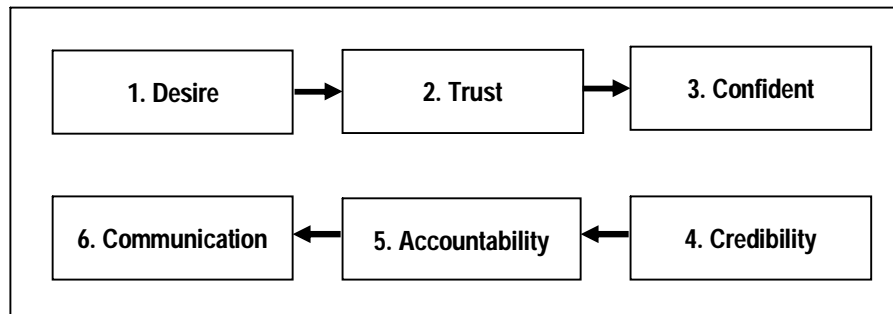
Memberdayakan karyawan harus dimulai dari diri manajer. Ia harus menyadari, pemberdayaan akan membuat pekerjaannya lebih ringan dan lebih mudah. Pemberdayaan karyawan juga kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Manajer harus mengenali area tugas atau pekerjaan-pekerjaan di bagian yang dipimpinya, sekaligus mengenal dampak setiap keberhasilan dan kegagalan bawahan. Karena itu, manajer harus mumpuni dalam memberikan penugasan disertai parameter keberhasilan yang jelas. Proses pemberdayaan bawahan akan efektif jika manajer juga mampu memberikan umpan balik, dukungan dan penghargaan yang seimbang.

Empowerment dapat dipahami sebagai pemberian kekuasaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan, berkenaan

dengan pekerjaan dan fungsi mereka dalam batas yang ditetapkan oleh manajemen, tetapi memaksa mereka untuk melaksanakan tanggung jawab penuh dan resiko untuk tindakan mereka (Nesan and Holt, 1999). Perlu dipahami bahwa *empowerment* bukanlah suatu tindakan fisik. Akan tetapi karyawan merasa bahwa mereka benar-benar mengendalikan apa yang akan terjadi dalam pekerjaan mereka dan mampu mengendalikan proses itu secara efisien dan efektif. Dengan kata lain pemberdayaan berarti karyawan memiliki keleluasaan untuk bertindak; juga karyawan bertanggung jawab atas tindakan tersebut.

Sharafat Khan (1997) dalam Rockhman Jr, (2001) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan yang dapat dikembangkan pada organisasi seperti dalam gambar di bawah ini:

Gambar 1. Model Empowerment



Sumber: dari berbagai artikel

1. *Desire*

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Yang termasuk hal ini antara lain:

- ❑ Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- ❑ Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja.
- ❑ Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
- ❑ Menggambarkan keahlian *team* dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self-control*).

2. *Trust*

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan sasaran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain:

- ❑ Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan.
- ❑ Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- ❑ Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- ❑ Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
- ❑ Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. *Confident*

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh

karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain:

- ❑ Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
- ❑ Menggali ide dan saran dari karyawan.
- ❑ Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
- ❑ Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. *Capability*

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* antara lain:

- ❑ Memandang karyawan sebagai partner strategis.
- ❑ Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
- ❑ Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- ❑ Membenarkan menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. *Accountability*

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban 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. Hal yang termasuk *accountability* antara lain:

- ❑ Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- ❑ Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.

- ❑ Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
- ❑ Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerja.
- ❑ Menyediakan periode dan waktu pemberian feedback.

6. *Communication*

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain:

- ❑ Menetapkan kebijakan open door communication.
- ❑ Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- ❑ Menciptakan kesempatan untuk cross-training.

Tahapan dalam *empowerment*

Untuk melakukan program *empowerment* maka manajer perlu melakukan beberapa langkah-langkah sesuai dengan tahapan yang dapat menjamin terlaksananya program pemberdayaan dengan sukses. Kunci suksesnya adalah: manajemen yang konsisten, kuat dan mempunyai komitmen yang tinggi. Tahapan dalam pemberdayaan menurut Khan (1995 dalam Rockhman, Jr (2001), adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap program *empowerment* yang diperoleh dari berbagai sumber literatur maupun dari para ahli yang berkompeten dalam bidang *empowerment*. Karena semakin banyak referensi yang diperoleh semakin baik sebagai bahan pertimbangan manajemen. Untuk mendukung efektivitas program pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen, harus mengetahui peralatan lain

yang digunakan untuk mendukung *empowerment* antara lain: penentuan jangka panjang, penggunaan *software*, dan penentuan anggaran.

2. Membuat daftar kegiatan/kesempatan yang dapat mendukung pemberdayaan. Dari berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi yang dianggap mendukung proses pemberdayaan dan dibutuhkan untuk peningkatan karyawan. Kegiatan itu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk menghindari penolakan dari karyawan.
3. Menyeleksi berbagai macam kegiatan yang mempunyai kesempatan yang lebih signifikan untuk sukses dan mempunyai resiko yang minimal. Kegiatan itu memiliki bobot pengaruh yang signifikan dan mempunyai nilai pengaruh dalam penciptaan nilai tambah operasionalisasi bisnis.
4. Memberi pengertian kepada karyawan agar memahami *job expectations* dan metrik. Setiap karyawan hendaknya mengetahui tentang harapan apa yang akan didapat jika dia melaksanakan kerja dan tanggung jawab yang diberikan untuk peningkatan kinerjanya.
5. Menetapkan prosedur *follow-up* untuk *sharing* kemajuan kepada setiap pekerja secara individual dan kelompok. Setelah dilakukan training maka dibutuhkan *follow-up* untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh. Dan *sharing idea* terhadap keberhasilan orang lain karena diharapkan mampu memacu karyawan untuk lebih kreatif dan terdorong untuk melakukan hal yang sama dengan keberhasilan yang lain.
6. Menciptakan, menjaga dan meningkatkan saling percaya. Kepercayaan merupakan sesuatu hal yang penting untuk membentuk lingkungan yang memberdayakan. Seorang manajer yang percaya terhadap bawahannya tanpa ragu-ragu

untuk mendelegasikan berbagai tugas yang cukup penting. Dengan saling percaya akan mendorong mengungkapkan berbagai permasalahan yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan manajer.

7. Menilai kemajuan yang diperoleh dari program pemberdayaan. Evaluasi merupakan proses yang penting untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dan mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi penghambat atau faktor kegagalan proses pemberdayaan.

KESIMPULAN

Dari uraian diatas, secara simple dan praktis, dapat kita memahami bahwa "Pemberdayaan SDM" berarti: (a) meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah, dan lain-lain yang tidak perlu, yang merintang organisasi untuk mencapai tujuan, (b) menghapus hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, melepaskan mereka dari halangan-halangan yang hanya memperlambat reaksi dan merintang aksi mereka, (c) memberdayakan, sampai tingkat tertentu, dapat berarti melepaskan wewenang. Pemahaman ini menimbulkan kekhawatiran dari beberapa orang yang ada pada posisi Manajer karena persoalan (*top-down*) karena menurut mereka: (a) bahwa memberdayakan berarti memperlemah kedudukan dan kemampuan untuk memastikan pencapaian target karena sudah terbiasa dengan sistem-sistem yang didasarkan pada peraturan/birokrasi, (b) bahwa peraturan-peraturan menjadi kendor (tidak birokratis), (c) efisiensi dan kewibawaan merosot, (d) ketaatan pegawai/staf terhadap peraturan dan wewenang juga merosot. Mau tidak mau kita melakukan kegiatan bisnis dalam suatu organisasi dan organisasi itu haruslah tidak birokratis dan "ringan kaki" agar mampu menanggapi lingkungan dan pasar yang berubah-ubah.

Mungkin beberapa hal berikut dapat dipertimbangkan untuk mengatasi apa yang dikhawatirkan sebagian manajer itu: (a) Secara keseluruhan pemberdayaan tidaklah berakibat pada hilangnya wewenang staf melainkan lebih pada penggunaan wewenang yang berbeda yang hasilnya justru jauh lebih memuaskan, (b) Pemberdayaan adalah cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita sendiri atau sang Manajer dan staf kita, (c) dituntut lebih dari sekedar pendelegasian agar kekuasaan (kekuasaan pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengusahakan agar sesuatu terjadi atau mencegah agar sesuatu tidak terjadi) ditempatkan secara tepat sehingga dapat digunakan secara efektif, dekat dengan *client* dan ini berarti bukan hanya perlu pelimpahan tugas, melainkan juga pelimpahan proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab secara penuh. Bila persoalannya adalah *top-down*, perilaku atau *attitude* apakah dari manajer yang merupakan penghambat atau boleh dikatakan musuh no.1 Pemberdayaan ini? Dari pengalaman John Adair yang pakar *Leadership (Not Bosses but Leaders)* adalah manajer yang punya perilaku "Boss". Barangkali kriteria sebagai berikut adalah perilaku dimaksud yang tidak boleh terjadi: (a) Boss minta dilayani (b) Boss selalu melihat kekurangan dalam diri setiap orang sehingga tidak pernah merasa tenang ketika melimpahkan wewenang, (c) Boss menggunakan wewenang dan kekuasaan atau *power* terhadap stafnya sedemikian rupa sehingga yang lahir adalah staf yang "robot" dan "yes man", (d) Boss butuh loyalitas dari staf/bawahannya dan dia bermain loyalitas kepada Atasan (bukan loyalitas kepada perusahaan).

Jadi pemberdayaan SDM melalui kegiatan pembelajaran (*learning*) harus bermuara pada terwujudnya karyawan yang mampu mengaktualisasikan dirinya sendiri (*self actualization*). Pemberdayaan (*empo-*

werment) merupakan suatu konsep baru sebagai suatu strategi yang digunakan organisasi untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Perubahan arah persaingan dari yang bersifat material menuju *knowledge-based competition* menurut manajemen untuk berpacu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pemberdayaan melalui program pembelajaran (*learning*) organisasi berusaha memacu kreativitas dan daya inovatif yang dimiliki karyawan dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab pada bawahan untuk mengambil keputusan. Untuk melakukan pemberdayaan

perlu dukungan dari seluruh anggota organisasi terutama *executive* karena ada anggapan bahwa proses pemberdayaan akan mengurangi *power* yang dimiliki *executive*.

Dengan pembentukan lingkungan yang kondusif untuk proses pemberdayaan diharapkan organisasi berhasil dan dapat memunculkan *internal commitment* dari karyawan terhadap organisasi. Dengan program pemberdayaan melalui *learning* diharapkan organisasi tetap *exist* dan menang dalam persaingan global karena memiliki keunggulan kompetitif dari sumber daya yang dimiliki.

REFERENSI

- Atmosoeprapto, Kisdarto. (2002), *Empower Your Human Resources*, Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Blanchard, Ken., Carlos, John P., Randolph, Alan (2002), *Empowerment: Takes More Than a Minute*, 2nd ed. Jogjakarta: Penerbit Amara Books.
- Bernardin, Jhon H. (2003) *Human Resource Management*, 3rd ed. New York, McGraw-Hill, Irwin.
- D'Annunzio-Green, Norma. Macandrew, Jhon (1999), "Re-empowering the empowered – the ultimate challenge?" *Personal Review*. Vol. 28 No. 3, pp. 258-278.
- Harefa, Andrias. (2001), *Mutiara Pembelajar*, Jogjakarta: Penerbit Gloria Cyber Ministries.
- Holt, Gary D. (2000), "Employee empowerment in construction: a model for process empowerment" *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 6 No. 3/4, pp. 47-51.
- Lashley, Conrad. (2000), "Empowerment trough involvement: a case study of TGI Fridays restaurants" *Personal Review*. Vol. 29. No. 6, pp. 791-815.
- Nelson, Bob. (2003), *1001 Cara Memberdayakan Karyawan*, Jakarta: Penerbit Prestasi Pustaka.
- Rochman, Wahibur Jr. (2003) *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: Penerbit amara Books.
- Mangatas Tampubolon, Pendidikan pola pemberdayaan masyarakat dan pemberdayaan partisipasi masyarakat dalam pembengunan sesuai tuntutan otonomi daerah. www.google.com, 21 Agustus 2004.
- _____, 2004, Pengertian Belajar. www.google.com, 25 Agustus 2004.
- _____, 2004, Memberdayakan SDM. www.google.com 25 Agustus 2004.