

Pemberdayaan Karyawan Dalam Birokrasi

M. Kadarisman

Abstrak

Pemberdayaan adalah suatu peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan serta berbagai potensi yang sesungguhnya dimiliki karyawan. Pemberdayaan karyawan secara umum dimaksudkan agar karyawan tersebut menjadi lebih berdaya. Manfaat pemberdayaan karyan adalah: a) pekerjaan mereka (karyawan tersebut) merupakan milik mereka; b) mereka bertanggung jawab; c) mereka mengetahui di mana mereka berada; dan d) mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka. Kehendak untuk memberdayakan karyawan dari pihak pimpinan saja tidaklah cukup. Pimpinan perlu mengambil tindakan untuk memastikan bahwa staf dapat memainkan perannya sebaik mungkin dalam kemajuan dan perkembangan organisasi. Staf perlu mendapatkan dukungna sistem, strategi, dan teknik yang sesuai agar mereka, juga kita, mampu memanfaatkan secara optimal kecakapan-kecakapan dan pengetahuan mereka. Pemberdayaan karyawan pada hakekatnya merupakan perubahan budaya, juga merupakan salah satu strategi mewujudkan karyawan yang unggul dalam kinerjanya, dengan jalan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan serta keahlian karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi.

Pendahuluan

Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah sumber daya manusia (*human resources*). Terminologi sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud dalam tulisan ini adalah karyawan yang bekerja di sektor publik. Sumber daya manusia karyawan merupakan sumber daya suatu organisasi yang sangat penting dan strategis, karena tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompetensi, maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Perubahan paradigma dari persaingan berdasarkan materi menjadi persaingan berdasarkan pengetahuan menuntut organisasi publik untuk memiliki sumber daya manusia karyawan yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Pemberdayaan karyawan adalah merupakan salah satu strategi untuk mewujudkan karyawan yang unggul dalam kinerjanya. Terdapat berbagai strategi yang digunakan organisasi untuk mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi. Pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement*, yaitu dengan memberi wewenang tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan.

Pemberdayaan karyawan menjadi suatu hal yang sangat signifikan, strategis dan komprehensif bagi setiap proses aktivitas organisasi dalam mewujudkan kinerja sebagaimana diharapkan. Dengan pemberdayaan tersebut, karyawan menentukan *survive*-nya organisasi karena karyawan menjadi lebih percaya diri, bertanggung jawab, kreatif, dan inovatif dalam merespon berbagai perubahan yang sangat dinamis saat ini. Dengan pemberdayaan, karyawan akan menunjukkan lebih mempunyai otonomi untuk

berinisiatif, semakin produktif dan hasil pekerjaannya menjadi lebih berkualitas. Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan sesuatu peningkatan kemampuan (*ability*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*) serta berbagai potensi yang sesungguhnya dimiliki karyawan.

Pemberdayaan karyawan pada hakekatnya merupakan perubahan budaya, karena pemberdayaan akan sulit berkembang jika seluruh budaya organisasi tidak berubah secara mendasar, yang ditunjukkan oleh adanya daya (*energy*) yang bersumber dari manusia tersebut. Selanjutnya daya tersebut akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen, untuk mencapai suatu tujuan sebagaimana ditetapkan organisasi. Daya (*energy*) dalam kaitan sumber daya manusia karyawan, adalah daya yang bersumber dari manusia, berupa tenaga dan pikiran yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang menunjukkan kepemilikan kemampuan untuk bisa bekerja dengan sebaik-baiknya, profesional dan penuh tanggung jawab, maju, dan bersaing secara positif dalam setiap kegiatan organisasi.

Pemberdayaan karyawan secara umum dimaksudkan agar karyawan tersebut menjadi lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual yang dimilikinya. Sumberdaya manusia dimaksudkan sebagai daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula dinamakan tenaga atau kekuatan (*energy* atau *power*) yang melekat pada manusia itu sendiri dalam arti dapat ditunjukkan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, wewenang dan tanggung jawab serta memiliki kompetensi (*competency*) berupa kemampuan (*ability*), pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang baik.

Pembahasan

Berkaitan dengan bahasan tentang pemberdayaan karyawan dalam birokrasi tersebut, terlebih dulu dikemukakan pengertian pemberdayaan (*empowerment*) karyawan itu sendiri dari para ahli di bidang manajemen. Clutterbuck dkk. (1952:12) mengemukakan dalam teorinya bahwa “*empowerment in terms of encouraging and allowing individuals to take personal responsibility for improving the way they do their jobs and contribute to the organization’s goal*”. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan dimaksudkan sebagai suatu pemberian semangat dan mengizinkan individu untuk mengambil tanggung jawab dalam rangka memperbaiki cara yang mereka lakukan dalam pekerjaannya dan memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Setelah renumerasi serta pembinaan disiplin, maka karyawan tersebut perlu diberi semangat atau motivasi agar mereka tetap bekerja dengan baik dan selalu memberikan prestasi yang terbaik bagi organisasi.

Tujuan organisasi akan sulit dicapai bila karyawan tidak mau menggali potensi yang ada dalam dirinya untuk bekerja semaksimal mungkin. Oleh karena itu, tugas pimpinan atau organisasi yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan adalah bagaimana agar para karyawan tersebut tetap bergairah dalam bekerja dan selalu mempunyai perilaku positif dalam melakukan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, yang perlu dilakukan oleh pimpinan agar semangat kerja karyawan tetap terpelihara adalah selalu memberikan motivasi yang tepat.

Dengan demikian diharapkan dari para karyawan timbul keinginan untuk berbuat dan bekerja dengan baik sesuai dengan tuntutan dan keinginan organisasi. Dengan adanya pemberian motivasi yang tepat ini diharapkan mereka akan terdorong untuk bekerja lebih baik. Pada diri mereka akan timbul keyakinan bahwa dengan bekerja baik, tujuan organisasi akan dapat lebih mudah dicapai, sehingga tujuan pribadi juga akan terpenuhi.

Selanjutnya Stewart (1994:73) mengajukan teori pemberdayaan karyawan yang dikenal dengan “*the eight e’s or empowerment*”. Dikatakan bahwa “*people want to do a good job and will do so if you let them*” atas dasar uraian tersebut, dapat ditegaskan bahwa bukan berarti meniadakan kontrol sama sekali kepada karyawan, namun memberi keleluasaan serta kewenangan kepada karyawan untuk mengatur dan mengembangkan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya ke arah yang lebih positif.

Pemberian wewenang (*authority*) di sini adalah merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak atau mengatur dan mengembangkan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya ke arah yang lebih positif. Kepada para karyawan perlu diberikan dorongan moril atau semangat juang (*enthusiasm*), dengan demikian para karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan semangat yang tinggi dan penuh dengan ketulusan serta kegembiraan.

Oleh karena kegembiraan tersebut bersumber dari perasaan, dan karyawan akan merasa gembira bila mereka yakin sesuatu itu menyenangkan perasaan dan hatinya. Kondisi yang demikian perlu senantiasa dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan kreatif.

Dalam memberdayakan karyawan tersebut, menurut Stewart (1994:73), karyawan harus diberikan beberapa kemungkinan untuk dapat mengembangkan kemampuannya seperti mengembangkan visi bersama (*envision*), mendidik karyawan (*educate*), meniadakan rintangan-rintangan (*eliminate*), menyatakan keinginan (*express*), memberikan motivasi (*motivation*), memberi perlengkapan (*equip*), melakukan evaluasi (*evaluation*), mengharapakan keberhasilan dan permasalahan (*expect*). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan adalah suatu hal yang penting karena karyawan atau staf adalah berbeda dengan pimpinan.

Terkait dengan uraian pemberdayaan karyawan di atas berupa menanamkan visi bersama (*envision*), dapat dikemukakan bahwa *envision* tersebut juga membahas mengenai keberhasilan dan pastikanlah bahwa karyawan memahami mengapa itu penting dan apa sasaran-sasarannya. Adanya visi yang sama, sehingga seluruh karyawan mengetahui secara tepat ke mana organisasi ini akan melangkah. Dengan memahami tujuan organisasi, maka sarana untuk mencapai tujuan dapat diserahkan kepada masing-masing karyawan, asalkan tolok ukurnya jelas dan pasti. Dengan begitu, para karyawan akan mampu membuat keputusan-keputusan yang terbaik dan mengambil risiko-risiko yang telah diperhitungkan sendiri berdasarkan pemahamannya atas tugas dan fungsinya sebagai karyawan.

Selanjutnya kepada karyawan perlu diberikan pendidikan (*educate*). Pendidikan di sini lebih bersifat filosofis dan teoritis, dengan tujuan sebagai pembelajaran. Dalam pembelajaran tersebut terdapat pemahaman secara implicit, dan melalui pemahaman maka karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, dan menjadi karyawan yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Oleh karena itu, filosofi *educate* ini adalah kepada setiap individu karyawan (*individual learning*), kelompok kerja (*learning team*), organisasi (*learning organization*) serta masyarakat (*society learning*) dituntut untuk senantiasa belajar guna menjadi bangsa yang cerdas dan bermartabat dalam rangka mencapai kejayaan individu, masyarakat, organisasi, bangsa dan negara.

Membahas tentang pemberdayaan karyawan berupa meniadakan rintangan-rintangan (*eliminate*), berikut dikemukakan bahwa pimpinan yang memberdayakan karyawannya harus meniadakan atau meminimalisasi segala hambatan atau rintangan yang menghadang upaya pemberdayaan yang akan dan sedang dibangun tersebut. Tindakan pencegahan rintangan tersebut dapat berupa diperlukan adanya kepastian bahwa sistem serta prosedur yang ada telah sejalan/sesuai dengan tujuan organisasi dan dengan memberdayakan seluruh karyawan yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Termasuk dalam kategori hambatan ini adalah menghilangkan segala rintangan yang menghalangi upaya pemberdayaan ini, misalnya ketentuan-ketentuan yang tidak perlu, orang-orang yang sengaja menghalanginya, berbagai prosedur administratif yang menghambat serta kendala-kendala teknis lainnya. Dalam usaha ini, tidak menutup kemungkinan diperlukan memindahkan karyawan yang tidak dapat menyesuaikan diri terhadap kebutuhan pemberdayaan tersebut ke tempat yang kurang berpengaruh. Pada prinsipnya, bahwa segala hambatan upaya pemberdayaan karyawan harus diatasi, atau paling diminimalisasi.

Tindakan-tindakan maupun sikap pimpinan maupun seluruh karyawan yang perlu disingkirkan di antaranya adalah sikap pesimisme serta kecenderungan menghukum secara keras kesalahan-kesalahan dan merendahkan kemampuan karyawan yang sesungguhnya dalam organisasi. Diperlukan sikap yang lebih positif dan realistis akan kesadaran atas kekuaran/kegagalan dan kelebihan/keberhasilan yang pernah kita alami, sehingga kita akan berharap orang lain juga akan mampu berprestasi serta berhasil dalam kariernya. Hindarkan persaingan internal yang tidak sehat dan tidak perlu serta tidak pada tempatnya. Artinya, promosi dan kriteria pengembangan karyawan harus bersifat terbuka dan adil.

Berhubungan dengan upaya memberdayakan karyawan dengan menyatakan keinginan mereka (*express*) tersebut, dapat dinyatakan bahwa dalam pemberdayaan yang berusaha mengungkapkan keinginan-keinginan karyawan, antara lain tentang apa yang menjadi tujuan karyawan, atau manfaat-manfaat apa yang diperoleh karyawan jika mereka bekerja dengan profesionalisme yang tinggi dan lain-lain. Dengan demikian ada keterbukaan antara pimpinan dengan yang dipimpin.

Dalam kaitan ini Stewart (1994: 79) menyatakan “*yet it staff are to be truly empowered, than part of that empowerment must be the power to criticize your decisions directly and to ask for an explanation of them*”. Dengan mengungkapkan keinginan (*express*) akan tercipta kebersamaan, rasa memiliki (*sense of belongingness*), karena semua diungkapkan apa, mengapa, bagaimana, dan hendak kemana kita bekerja. Selanjutnya dapat dikemukakan bahwa “*support employees and catch people doing things right*”.

Kegiatan mengungkapkan keinginan (*express*) dapat dilakukan dengan menjelaskan dan mengungkapkan tujuan pemerintah, mengungkapkan pentingnya peranan karyawan, mengungkapkan pujian dan penghargaan atas keberhasilan yang telah diperoleh karyawan, mengungkapkan letak kesalahan yang dilakukan karyawan, mengungkapkan tindakan koreksi terhadap kesalahan bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan mengungkapkan masalah-masalah yang muncul ketika menjalankan tugasnya.

Dalam kaitan dengan motivasi (*motivation*), terdapat hal yang perlu ditekankan bahwa seorang pimpinan tidak akan mampu bekerja sendirian dalam suatu organisasi, karena itu keberhasilannya amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan oleh orang lain, yaitu bawahan. Untuk melaksanakan tugas sebagai seorang pimpinan, ia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut kepada seluruh bawahan

yang ada dalam unit kerja tersebut. Apabila semua tugas telah dibagi-bagikan, maka pimpinan yang bersangkutan harus mempunyai satu sistem yang baik untuk mengetahui apakah pekerjaan tersebut benar-benar dikerjakan atau tidak oleh bawahan.

Di sinilah letak pentingnya pemberian motivasi kepada para karyawan, agar mereka tetap dan mau melaksanakan tugas tadi sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki. Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaannya itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Perlu disadari karyawan adalah manusia hidup yang mempunyai perasaan, pikiran, harga diri, keinginan, dan perilaku yang amat sukar untuk digeneralisasi secara umum. Seorang pemimpin mustahil dapat member motivasi yang sama kepada karyawan untuk bekerja amat berbeda dengan faktor yang mendorong karyawan lain.

Contoh, dalam suatu unit kerja ada karyawan yang selalu bekerja tekun, mempunyai potensi tinggi dan loyal terhadap organisasi. Tetapi selain itu ada pula karyawan yang bersikap malas bekerja, tidak mempunyai semangat untuk bekerja giat. Dalam situasi demikian, tidak mungkin seorang pimpinan menggunakan satu saja alat motivasi sebagai senjata yang baik dalam menggerakkan para karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan.

Selanjutnya, dalam pemberdayaan terhadap karyawan dapat dilakukan dengan memberi perlengkapan (*equip*), maksudnya bahwa dalam memberdayakan karyawan adalah dengan memberikan perlengkapan yang memadai (cukup), yaitu setiap benda atau alat yang dibutuhkan untuk memperlancar pelaksanaan tugas. Dengan demikian pemberdayaan karyawan dengan memberi perlengkapan yang cukup dan memadai baik dari segi kualitas dan kuantitasnya.

Selanjutnya adalah pemberdayaan karyawan dengan melakukan evaluasi (*evaluation*), adalah merupakan kegiatan menilai hasil kerja (*output*) karyawan, baik dari segi kuantitas, kualitas dan kemampuannya dalam pelaksanaan pekerjaan apakah sudah sesuai dengan tujuan organisasi dengan kenyataan yang dihadapi oleh karyawan sehari-hari dalam pelaksanaan tugas. Stewart (1994: 83) menyatakan “*empowerment is essentially a process, not an event, so monitoring and evaluation of it need to be a continuous and permanent feature of your management from now on*”.

Cook dan Macaulay (1997:24) mengemukakan salah satu langkah pemberdayaan karyawan adalah dengan mengukur perkembangan yang terjadi. Melakukan evaluasi (*evaluate*) dapat dilakukan dengan selalu melakukan evaluasi terhadap kemampuan, kuantitas dan kualitas pelayanan yang diberikan apakah sudah sesuai dengan target yang ditentukan. Dengan melakukan evaluasi, dengan segera dapat diketahui apakah target yang telah ditentukan tercapai sepenuhnya, jika tidak maka pimpinan wajib melakukan perubahan-perubahan strategi agar target yang telah ditentukan tercapai di kemudian hari, demikian seterusnya hingga target relatif tercapai.

Selanjutnya pemberdayaan karyawan dengan mengharapakan keberhasilan dan permasalahan (*except*), adalah pemberdayaan karyawan yang dilakukan dengan selalu mengharapakan tercapai keberhasilan dan permasalahan yang mungkin muncul dalam praktik pelaksanaan pekerjaan, sehingga pimpinan yang memberdayakan dengan mengharapakan keberhasilan dan permasalahan memiliki cara tertentu untuk menghadapi kemungkinan munculnya permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas, antara lain kemungkinan kekurangan sarana dan prasarana, karyawan yang menolak perubahan (*resistance to change*) dan sebagainya.

Ahli pemberdayaan karyawan lainnya, Lowe (1995: 26) memberikan batasan pemberdayaan dalam teorinya sebagai berikut: *“the process as a result of which individual employees have the autonomy, motivation, and skills necessary to perform their jobs in a way which provides them with a sense of ownership and fulfillment while achieving shared organizational goals.”* Berdasarkan pada paparan di atas, selanjutnya dapat dikemukakan bahwa proses sebagai akibat dari mana individu memiliki otonomi, motivasi, dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dalam suatu cara yang memberikan mereka rasa kepemilikan dan pemenuhan bilamana mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi.

Otonomi diberikan kepada karyawan, pemberian otonomi kepada karyawan tersebut adalah dalam arti karyawan diberikan hak, wewenang, dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan ketentuan yang ada. Kreativitas adalah daya pikir dan semangat yang memungkinkan kita untuk mengadakan sesuatu yang memiliki kegunaan, tatanan, keindahan, atau arti penting dari sesuatu yang kelihatannya tidak ada.

Selanjutnya kepercayaan dimaksudkan bahwa kepada karyawan disertai oleh atasan atau pimpinan yang lebih tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai kompetensinya, mendapatkan hak-haknya sesuai ketentuan, menjalankan wewenang yang dimiliki serta melakukan pengendalian demi keberhasilan tugas agar lebih efektif dan efisien. Terakhir bahwa untuk memberdayakan karyawan tersebut, maka diperlukan keterlibatan karyawan baik dalam merencanakan tugas, mengimplementasikan rencana tugas serta mengendalikan rencana tugas”.

Dalam perencanaan tugas tersebut, secara khusus Terry dalam Winardi (1986:163) menyatakan sebagai berikut: *“perencanaan (planning) adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lain; kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki”*. Dengan demikian perencanaan tugas adalah tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas tugas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Kemudian bagaimana mengimplementasikan rencana tugas tersebut, Jones (1984:165) mengemukakan bahwa *“implementation is a process of getting additional resources so as to figure out what is to be done”*. Dengan demikian mengimplementasi rencana tugas adalah bentuk tindakan yang berinteraksi dengan aktivitas tugas.

Mengendalikan rencana tugas menurut Burhan (1994:274) adalah *“proses menjamin pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan rencana yang ada”*. Hal ini berarti bahwa pengendalian rencana tugas adalah proses penilaian hasil pelaksanaan dan tindakan koreksi kalau pelaksanaan rencana kerja berbeda dengan apa yang telah direncanakan. Lebih lanjut Burhan (1994:275) mengemukakan bahwa proses penilaian rencana tugas tersebut mencakup tiga tahap pokok, yaitu menetapkan standar, mengukur pelaksanaan terhadap standar, dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dari standar.

Uraian di atas menunjukkan bahwa di dalam pemberdayaan karyawan tersebut terdapat beberapa manfaat yang dapat dipetik dan berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang pemberdayaan. Gaspersz (2001: 231) menyatakan bahwa, *“manfaat atas pemberdayaan karyawan adalah: a) pekerjaan mereka merupakan milik mereka; b) mereka bertanggung jawab; c) mereka mengetahui di mana mereka berada; dan d) mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka”*. Berdasarkan uraian tersebut,

berikut ini dapat dikemukakan bahwa pada diri karyawan akan tumbuh rasa memiliki atas organisasi tempat mereka bekerja. Dengan tumbuh dan berkembangnya rasa memiliki tersebut, maka akan terbangun pula unsur tanggung jawab, serta hal-hal positif lainnya.

Selanjutnya dengan tanggung jawab yang tinggi tersebut, maka karyawan semakin sadar akan keradaan organisasi tempat mereka mengabdikan, bekerja serta mengembangkan kemampuan, ketrampilan serta bakat yang dimilikinya. Hal-hal yang bersifat positif tersebut perlu secara terus-menerus dibina dan dikembangkan, sehingga pada akhirnya pada diri karyawan akan tumbuh unsur pengendalian diri. Pengendalian diri tersebut adalah sebagai wujud bahwa tanpa adanya pengawasan atau kontrol dari pimpinan yang lebih tinggi, maka karyawan akan tetap bekerja dengan sungguh-sungguh dan tetap berdedikasi tinggi untuk tercapainya visi, misi, sasaran serta tujuan organisasi.

Sebaliknya, dengan sumbangsih baik berupa kinerja maupun segala potensi yang dimiliki karyawan untuk organisasi tersebut, maka organisasi juga harus memberikan reward atau imbalan/kompensasi yang sepadan. Tanpa imbalan yang equal tersebut, maka biasanya karyawan yang potensial tersebut akan pindah kerja (*turn over*) ke organisasi lain yang lebih menjanjikan, lebih memperhatikan atau memberikan penghargaan atas kinerja dan dedikasi serta segala potensi yang dimilikinya untuk kepentingan organisasi.

Selanjutnya, Blanchard dkk. (2002: xi) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan tersebut mendapatkan keuntungan. Adapun keuntungannya adalah sebagai berikut:

“Karyawan yang berdaya, akan memberikan keuntungan bagi diri sendiri dan organisasi. Hal tersebut disebabkan bahwa di dalam organisasi yang berdaya, para pegawai dapat menyumbangkan gagasan-gagasan dan inisiatif-inisiatif terbaiknya bagi lingkungan kerja, dengan perasaan senang, perasaan memiliki, dan perasaan bangga. Di samping itu, mereka akan bertindak secara bertanggung jawab dan akan mengutamakan perhatiannya kepada organisasi”.

Berdasarkan uraian di atas, maka jelas bahwa dengan pemberdayaan karyawan akan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, yaitu untuk karyawan itu sendiri maupun organisasi. Dengan demikian pemberdayaan karyawan harus dilakukan, sehingga dihasilkan kualitas pelayanan yang diinginkan terhadap masyarakat. Selanjutnya, dengan kemampuan karyawan menyumbangkan gagasan-gagasan dan inisiatif-inisiatif terbaiknya bagi lingkungan kerja, dengan perasaan senang, perasaan memiliki, dan perasaan bangga tersebut, maka sasaran-sasaran dan tujuan organisasi akan dapat dicapai dengan lebih mudah dan berkualitas.

Gagasan-gagasan atau inisiatif serta inovatif adalah sesuatu yang sangat tinggi manfaatnya bagi pengembangan organisasi ke depan, karena tanpa usaha ini maka organisasi tersebut akan menjadi organisasi yang statis serta tidak siap dengan tuntutan masyarakat yang menuntut pelayanan yang cepat, tepat dan aman. Dengan kreativitas tersebut, maka di dalam organisasi tersebut tumbuh pemikiran-pemikiran, gagasan-gagasan segar dan baru guna lebih mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya dengan perasaan memiliki yang tertanam pada pribadi karyawan ini, maka hal ini tentu merupakan hal yang sangat positif bagi individu maupun organisasi. Dengan perasaan memiliki ini, biasanya dibarengi dengan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kelangsungan atau keberadaan organisasi. Karyawan merasa sebagai bagian dari organisasi tempat mereka bekerja mencari nafkah,

mengembangkan seluruh potensi termasuk kariernya yang mereka inginkan dan kompetensi yang dimiliki serta dedikasi tinggi yang mereka tunjukkan kepada organisasi. Namun semua ini harus mendapatkan umpan balik berupa jaminan hidup layak bagi karyawan yang bersangkutan bersama keluarganya, jaminan kariernya, jaminan keamanan, kenyamanan, dan terpenuhinya segala fasilitas yang menunjang kinerjanya.

Uraian di atas sesuai dengan pendapat Haksriver dkk. (2000: 228), yang menyatakan bahwa pemberdayaan terhadap karyawan mempunyai manfaat yang cukup signifikan bagi peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, sebagai berikut: a) *quicker online responses to customer needs*; b) *quicker online responses to dissatisfied customers during service recovery*; c) *employees feel better about their jobs and themselves*; d) *employees will interact with customers with more warm and enthusiasm*; e) *empowered employees can be a great source of service ideas*; dan f) *great word-of-mouth advertising and customer retention*.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa manfaat atas pemberdayaan karyawan akan memberikan pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat. Adapun dampak positif tersebut adalah bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tersebut lebih efisien, lebih efektif, dan lebih responsif, serta lebih adil. Tuntutan kualitas pelayan oleh masyarakat kepada karyawan, hal ini harus mampu ditanggapi secara positif oleh seluruh kemampuan yang dimiliki organisasi. Jika organisasi tidak siap menjawab tuntutan masyarakat tersebut, pada akhirnya masyarakat akan tidak percaya lagi kepada aparat birokrasinya. Ketidakpercayaan masyarakat tersebut sering diekspresikan dalam bentuk demo, protes, dan sikap-sikap menentang lainnya. Bahkan kadang diwujudkan dengan tindakan anarkis.

Dengan timbulnya ketidakpercayaan masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi tersebut, tentu hal ini menimbulkan citra buruk atau negatif bagi karyawan, atau bagi organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus menyadari bahwa tugas utama mereka adalah sebagai abdi masyarakat, yang harus memberikan pelayanan maksimal dan bukan minta dilayani oleh rakyatnya. Karyawan harus insaf bahwa pada hakekatnya gaji dan lain-lain penghasilan yang mereka dapatkan berasal dari rakyat melalui pajak-pajak yang rakyat berikan kepada negara.

Selanjutnya Sedarmayanti (2008:289) mengemukakan bahwa “manfaat pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah antara lain: 1) sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; 2) sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi; 3) sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi; 4) sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi; 5) sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa terhadap manfaat atau kegunaan pertama suatu pemberdayaan karyawan adalah sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terhadap manfaat tersebut, dengan karyawan yang telah diberdayakan, yaitu karyawan yang telah diberikan otonomi, kebebasan berkeaktivitas, diberikan kepercayaan tinggi, serta dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan, maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai secara optimal.

Selanjutnya manfaat pemberdayaan karyawan adalah sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja tersebut adalah baik secara kuantitatif (jumlah) maupun kualitatif (mutu) kinerja yang dihasilkan. Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang memenuhi unsur kecepatan dalam pelayanan, yaitu target waktu pelayanan yang dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggaraan pelayanan. Ketepatan dalam pelayanan adalah pelayanan yang diberikan benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan. Kemudahan dalam pelayanan adalah kemudahan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Pada umumnya masyarakat menginginkan agar pelayanan sipil yang disediakan oleh pemerintah dekat dengannya, sehingga mudah diperoleh. Keinginan dekat dengan pelayanan, sangat berkaitan dengan masalah distribusi, yaitu bagaimana birokrasi pemerintahan berupaya mendekatkan pelayanan kepada masyarakat tanpa melewati jenjang-jenjang yang melelahkan dan dengan biaya yang semurah mungkin. Kenyamanan dalam pelayanan adalah kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.

Berikutnya keadilan dalam pelayanan, dimaksudkan sebagai upaya mendapatkan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani. Terakhir adalah keamanan dalam pelayanan, adalah terjaminnya keamanan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan, begitu pula lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana dan prasarana yang digunakan terhadap risiko-risiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan tersebut sehingga masyarakat merasa tenang. Selanjutnya penulis kemukakan strategi untuk melaksanakan kerangka penelitian tersebut di atas.

Selanjutnya pemberdayaan karyawan bermanfaat sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi. Inisiatif karyawan dapat dimunculkan dari kreativitas yang merupakan daya pikir dan semangat yang memungkinkan pegawai untuk mengadakan sesuatu yang memiliki kegunaan, tatanan, keindahan, atau arti penting dari sesuatu yang kelihatannya tidak ada bagi organisasi. Dalam kaitan ini, kepada karyawan diharapkan muncul inisiatif-inisiatif, gagasan-gagasan segar dan baru dalam mencari cara-cara baru guna mempercepat pencapaian sasaran maupun tujuan organisasi. Daya pikir di sini adalah sesuatu yang memiliki kegunaan, memiliki tatanan, dan sesuatu yang memiliki unsure keindahan.

Selanjutnya, pemberdayaan karyawan bermanfaat sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Mediator di sini lebih menekankan pada aspek hubungan yang bersifat koordinasi, mitra kerja, atau tim kerja sama antar instansi dalam rangka pelaksanaan suatu pekerjaan. Tindakan mediator di sini adalah sesuatu yang sangat positif bagi suatu organisasi, dalam rangka tugas-tugas yang harus diselesaikan. Dengan adanya kerja sama stakeholders yang dibangun secara konstruktif tersebut akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal serta memupuk persahabatan antar dan intern organisasi.

Terakhir, manfaat pemberdayaan karyawan adalah sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi. Pemikir di sini adalah dalam arti bahwa karyawan sebagai subjek bukan objek, yaitu dengan karyawan yang berdaya tersebut maka diharapkan muncul pemikiran-pemikiran, pengetahuan-pengetahuan baru, keterampilan-keterampilan baru, gagasan-gagasan baru yang sangat bermanfaat bagi keberhasilan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengetahuan adalah informasi yang dimiliki pegawai di bidang tertentu dan dengan isi (*content*) yang spesifik.

Kemudian keterampilan adalah tingkat kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang membutuhkan kemahiran fisik atau mental. Selain kedua hal di atas, juga untuk mendukung ketiga potensi tersebut (pengetahuan/*knowledge* dan keterampilan/*skills* serta kemampuan/*ability*). Sedangkan etika profesi dimaksudkan bahwa karyawan sebagai professional, dalam melakukan tugas dan kewajibannya selalu berkait erat dengan kode etik profesi dan kode perilaku. Semua ini dalam rangka pembaharuan dalam cara kerja, olah pikir, serta kemampuan teknis lainnya yang diharapkan mampu memberdayakan organisasi dalam mempertahankan eksistensinya.

Selanjutnya, bagaimana langkah-langkah pemberdayaan karyawan tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang pemberdayaan. Khan (1995) dalam Rokhman (2007:131) mengemukakan langkah-langkah pemberdayaan karyawan dengan istilah tahapan dalam pemberdayaan karyawan, sebagai berikut:

- a. 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 efektifitas 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;
- b. Membuat daftar kegiatan/kesempatan yang dapat mendukung pemberdayaan. Dari berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi yang dianggap mendukung proses pemberdayaan dan dibutuhkan peningkatan karyawan. Kegiatan itu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk menghindari penolakan dari karyawan;
- c. Menyeleksi berbagai macam kegiatan yang mempunyai kesempatan yang lebih signifikan untuk sukses dan mempunyai risiko yang minimal. Kegiatan itu mempunyai bobot pengaruh yang signifikan dan mempunyai nilai pengaruh yang dalam penciptaan nilai tambah operasionalisasi kegiatan usaha;
- d. Memberi pengertian kepada karyawan agar memahami *job expectations* dan metrik. Setiap karyawan hendaknya mengetahui tentang harapan apa yang akan didapat jika ia melaksanakan kerja dan tanggung jawab yang diberikan untuk meningkatkan *performance*-nya;
- e. 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. 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;
- f. Menciptakan, menjaga, dan meningkatkan saling percaya. Kepercayaan merupakan 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;
- g. 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.

Berdasarkan uraian di atas, berikut ini dikemukakan bahwa untuk melakukan program *empowerment*, maka pimpinan perlu melakukan beberapa langkah sesuai tahapan yang dapat menjamin terlaksananya program pemberdayaan dengan sukses. Kunci suksesnya adalah manajemen yang konsisten, kuat, dan mempunyai komitmen yang tinggi. Arguyris (1998) dalam Rokhman (2007:126) menyatakan telah banyak pimpinan puncak suatu organisasi yang telah mencoba membangun proses pemberdayaan pegawainya dengan menerapkan berbagai program seperti *reengineering*, *continuous improvements* sampai *total quality management (TQM)*, tetapi hasilnya belum juga optimal.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa kehendak untuk memberdayakan karyawan harus dari pihak pimpinan, namun upaya tersebut tidaklah cukup. Pimpinan perlu mengambil tindakan untuk memastikan bahwa staf kita dapat memainkan perannya sebaik mungkin demi kemajuan dan perkembangan organisasi sebagaimana dijanjikan oleh pemberdayaan. Staf perlu mendapatkan dukungan sistem, strategi, dan teknik yang sesuai agar mereka, juga kita, mampu memanfaatkan secara optimal kecakapan-kecakapan dan pengetahuan mereka.

Selanjutnya, terdapat hal penting pertama dalam setiap usaha pemberdayaan staf adalah sistem komunikasi yang efisien dan menyeluruh. Kita perlu memastikan agar saluran-saluran komunikasi mencukupi, dapat digunakan dengan mudah, dan multi-dimensional. Tujuannya agar informasi mengalir sebebaskan dan selangsung mungkin. Terutama, penting bahwa informasi dapat mengalir dari staf, selain mengalir kepada mereka. Dalam kebanyakan organisasi, informasi mengalir ke bawah saja. Meski kadang-kadang ada usaha dari pimpinan puncak organisasi untuk mendapatkan tanggapan atau informasi tertentu dari staf, jarang staf sendiri memulai komunikasi ke atas melampaui manajemen lini di atasnya. Hal ini disebabkan secara khusus oleh sedikitnya (kalau ada) saluran yang memungkinkan staf untuk mendorong aliran komunikasi ke atas. Komunikasi vertikal biasanya hanya berupa pemberitahuan perintah, atau permintaan manajemen. Briefing, memo, surat edaran atau majalah organisasi, kuesioner dan lain-lain. Namun jarang aliran informasi vertikal meliputi sistem yang dirancang khusus untuk mendukung staf agar dapat berinisiatif memberi tahu atau mengajukan pertanyaan.

Selanjutnya, dalam melakukan pemberdayaan terhadap karyawan, Clutterbuck dan Kernaghan (1994:33) mengemukakan langkah-langkah yang perlu dilakukan, sebagai berikut: a) *define your purpose*; b) *define what empowerment means for your organization and communicate it*; c) *be prepared to make substantial changes in behaviors and system at there levels: organization, team, and individual*; d) *decide what degree of discretion best suits your purpose*; e) *retain an element of control for the purposes of quality safety and service standards*; f) *develop a common language*; g) *allow people to make mistakes*; h) *don't expect a quick fix*; and i) *be prepared to take a step back from empowerment*.

Berdasarkan uraian di atas, maka langkah-langkah pemberdayaan yang diajukan oleh Clutterbuck dan Kernaghan, merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari definisi tujuan, dikomunikasikan kepada bawahan, mempersiapkan perubahan dengan tiga tingkat, yaitu organisasi, tim, dan individual hingga evaluasi terhadap pekerjaan bawahan. Dengan melakukan pemberdayaan kepada pegawai, selanjutnya akan kelihatan perbandingan gaya manajemen yang ber-*empowerment* dengan gaya manajemen lama. Dengan gaya manajemen yang ber-*empowerment* akan tampak adanya kebebasan yang dimiliki karyawan untuk mengambil keputusan yang baik dalam merencanakan, mengorganisasi dan melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya, menurut Caudron (1995), ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk membentuk lingkungan yang mendukung program empowerment, antara lain sebagai berikut:

- a. *Work teams and information sharing are building block.* Membentuk tim kerja dan komunikasi yang terbuka dengan pekerja. Membentuk tim kerja sangat penting bagi perusahaan/organisasi, karena dengan tim kerja karyawan, karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas saja, tetapi juga memiliki kesempatan untuk mendapatkan pelajaran (*sharing knowledge*) dari karyawan lain dalam satu tim. Setiap individu diharapkan mampu untuk mempengaruhi hasil kerja tim dan secara tidak langsung akan meningkatkan kemampuan pekerja.
- b. *Provide the training and resources needed to do good job.* Pengembangan kemampuan dan keahlian merupakan satu dimensi yang penting dalam program pemberdayaan, karena training merupakan hal yang penting untuk meningkatkan keahlian pekerja dan merupakan bagian penting pemberdayaan karyawan.
- c. *Provide measurement, feedback, and reinforcement.* Untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh karyawan, perlu dilakukan pengukuran terhadap efektifitas program empowerment. Dengan menyediakan standar pengukuran keberhasilan dapat dijadikan alat kontrol pekerja atas prestasi pekerja.
- d. *On going reinforcement.* Dukungan manajemen dengan pemberian *reinforcement* yang terus menerus, akan sangat mendukung dan memotivasi karyawan.
- e. *Provide responsibility and authority.* Memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup bagi pekerja untuk menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan.
- f. *Flexible in internal procedure.*

Berdasarkan uraian di atas, berikut ini dikemukakan bahwa komunikasi yang terbuka, tentang kelemahan dan kekuatan kegiatan usaha perusahaan/organisasi serta tantangan pasar yang harus dihadapi, dan permasalahan yang menyangkut pekerja seperti kesempatan karier dan kompensasi pekerja. Sehingga dengan pembentukan tim dan komunikasi yang terbuka di antara manajer dan anggota tim akan menciptakan lingkungan yang kondusif yang mendukung peningkatan keahlian dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan permasalahan yang sulit untuk diselesaikan yang pada akhirnya akan menciptakan kultur yang mendukung program pemberdayaan karyawan.

Selanjutnya berkaitan dengan *training team*, maka karyawan memiliki peran penting untuk menjaga kekompakan kelompok dalam menyelesaikan berbagai permasalahan. *Training* keahlian interpersonal sangat penting karena pekerja tidak hanya pemberdayaan independent, tetapi juga pemberdayaan interdependent. Setelah melakukan *training*, manajemen perlu menyediakan fasilitas dan sumber daya yang dibutuhkan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Selanjutnya setelah mengukur prestasi karyawan pasca program pemberdayaan, hal yang penting dilakukan adalah memberikan *feedback* terhadap prestasi yang dihasilkan oleh pekerja. Dengan pemberian *feedback* yang cepat, akan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Berikutnya, setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai dan supervisor perlu memberikan penilaian yang baik dan memberitahukan uang lain atas prestasi yang telah dicapai. Dengan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengelola proses kerja mulai dari permulaan sampai akhir, maka ada

keaktivitas dan inovasi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan *performance* dan produktifitas karyawan. Pemberian wewenang ini akan meningkatkan kepercayaan diri, karena karyawan merasa penting dan dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan. Maka pekerja akan menggunakan seluruh pengetahuan dan keahliannya untuk melaksanakan tugas itu dengan sebaik-baiknya.

Terakhir, dengan menciptakan aturan dan sistem yang lebih fleksibel, akan memudahkan dalam pengambilan keputusan dan mendukung organisasi yang mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Sehingga organisasi lebih kompetitif dari pesaing-pesaingnya.

Selanjutnya, Blanchard dkk. (2002:27-75) mengemukakan tiga langkah pemberdayaan, yaitu: a) berbagi informasi yang akurat dengan setiap orang; b) menciptakan otonomi melalui batas-batas wewenang kerja; dan c) mengganti pemikiran hierarkis dengan tim mandiri. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa dengan informasi yang akurat terhadap setiap orang, hal ini guna menetapkan strategi berupa penempatan karyawan sesuai dengan pendidikan, kemampuan, pengetahuan, keterampilan, atau kompetensi yang mereka miliki guna mengisi formasi jabatan yang ada (*job specification*).

Dengan ketepatan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat tersebut, maka diharapkan masing-masing karyawan akan merasa nyaman dan senang atas tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pekerjaan-pekerjaan tersebut benar-benar cocok untuk diri mereka, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi maksimal dan karyawan menjadi betah berkarya di jabatannya tersebut serta profesionalismenya semakin meningkat.

Selanjutnya, langkah kedua pemberdayaan karyawan adalah menciptakan otonomi melalui batas-batas wewenang kerja. Filosofi otonomi melalui batas-batas wewenang kerja adalah kemandirian dalam menyelesaikan beban tugas yang dibebankan oleh organisasi kepada diri karyawan. Dengan otonomi tersebut, hal ini biasanya dibarengi dengan pemberian kewenangan yang sesuai dengan beban tugasnya.

Langkah terakhir pemberdayaan karyawan adalah mengganti pemikiran hirarkis dengan tim mandiri. Kerja tim biasanya lebih mendatangkan keberhasilan dalam kerja. Kelebihan masing-masing individu karyawan, apabila disatukan dalam kerja sama tim (*team work*), tentu sangat baik guna menghasilkan output secara maksimal, dalam tim kerja tersebut juga diberikan kemandirian, dalam arti di dalam tim tersebut diberikan kebebasan berinisiatif, berpendapat, dan mengeluarkan segala pikiran berupa kemampuan atau potensi yang dimiliki, untuk memberikan sumbang saran konstruktif guna memecahkan permasalahan-permasalahan yang ada demi keberhasilan organisasi.

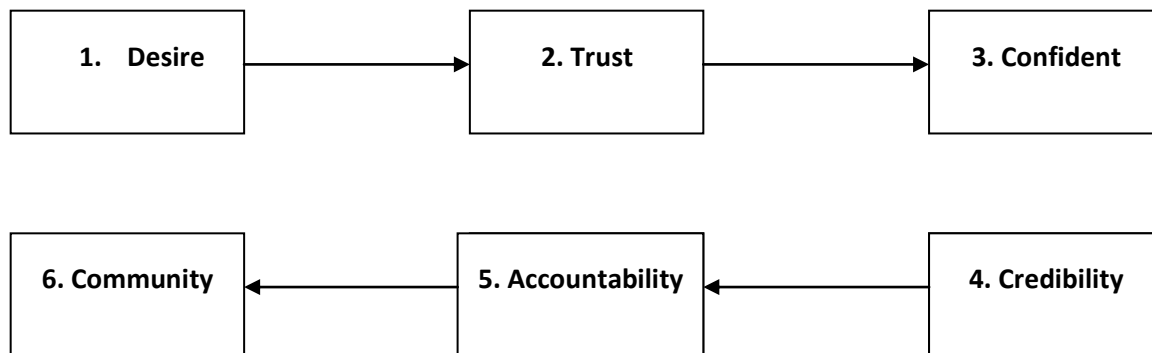
Senada dengan pendapat Blanchard tersebut, Newstrom dkk. (2002:185) mengemukakan lima pendekatan dalam upaya pemberdayaan karyawan, sebagai berikut: a) *helping employees achieve job mastery (giving proper training, coaching, and guided experience that will result in initial successes)*; b) *allowing more control (giving them discretion over job performance and then holding them accountable for outcomes)*; c) *providing successful role models (allowing them to observe peers who already perform successfully on the job)*; d) *using social reinforcement and persuasion (giving praise, encouragement, and verbal feedback designed to raise self confidence)*; and e) *giving emotional support (providing reduction of stress and anxiety through better role definition, task assistance, and honest earing)*.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa dalam *empowerment* ini, langkah yang diambil bisa berupa memberikan pelatihan-pelatihan, bimbingan, serta pengarahan/petunjuk dalam rangka pelaksanaan tugas. Pelatihan tersebut bisa berupa pelatihan pra-tugas (*pre-service training*), pelatihan dalam tugas (*in-service training*), maupun pelatihan purna atau pasca tugas (*post service training*). Pelatihan pra-tugas dimaksudkan sebagai pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai melaksanakan pekerjaan, atau kepada para pegawai yang bersifat pembekalan agar mereka dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Sedangkan pelatihan dalam tugas menekankan penambahan ilmu dan keterampilan bagi pegawai, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas lebih baik dan lebih profesional sesuai standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Selanjutnya pelatihan purna-tugas lebih menekankan pada pelatihan khusus bagi karyawan yang akan menjalani purna-tugas atau pension. Dengan pelatihan purna-tugas tersebut, kepada pensiunan ini diharapkan masih bisa memberikan darma baktinya atau kontribusinya bagi diri sendiri, keluarga, dan masyarakat sehingga hidupnya menjadi lebih bermakna.

Selanjutnya, pimpinan organisasi juga perlu memberikan bimbingan pada stafnya terutama dalam pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Bimbingan tersebut adalah sejak perencanaan dibuat, pelaksanaan pekerjaan, serta evaluasi atas hasil pelaksanaan pekerjaan. Dengan adanya bimbingan tersebut, diharapkan akan meminimalisasi tingkat kesalahan yang terjadi, atau apabila terdapat kesalahan maka sedini mungkin kesalahan tersebut segera bisa diperbaiki sehingga tidak menimbulkan kesalahan yang semakin besar.

Uraian di atas menunjukkan bahwa dalam suatu pemberdayaan karyawan tersebut, di dalamnya terdapat beberapa metode. Berikut ini dikemukakan beberapa ahli tentang metode dalam memberdayakan karyawan tersebut. Khan (1997) mengemukakan metode-metode pemberdayaan karyawan tersebut dengan istilah model pemberdayaan, yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi yang ditampilkan dalam gambar di bawah ini.



Adapun model pemberdayaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Desire*. Tahap pertama dalam empowerment adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja.
- b. *Trust*. Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling

- percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.
- c. *Confident*. Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
 - d. *Credibility*. Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi.
 - e. *Accountability*. Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.
 - f. *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.

Berdasarkan uraian di atas, berikut dapat dikemukakan, bahwa yang termasuk dalam *desire* tersebut, antara lain: 1) karyawan diberikan kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang; 2) memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan karyawan; 3) mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja; dan 4) menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*).

Mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang dimaksudkan bahwa begitu banyaknya permasalahan-permasalahan yang sedang berkembang terutama dalam lingkup tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab organisasi, unit dan karyawan yang bersangkutan. Masalah di sini adalah kesenjangan antara *das sein* (senyatanya) dan *das sollen* (yang diharapkan) yang kemungkinan jawabannya lebih dari satu alternatif jawaban, yang sangat penting dan segera untuk dipecahkan. Tentu saja tidak semua masalah tersebut mampu dipecahkan dengan baik oleh karyawan, untuk itu perlu dipilih mana di antara masalah tersebut yang paling penting untuk segera dipecahkan.

Selanjutnya yang termasuk *desire* adalah memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan karyawan. Terakhir, untuk memberdayakan karyawan tersebut, diperlukan keterlibatan karyawan baik dalam merencanakan tugas, mengimplementasikan rencana tugas serta mengendalikan rencana tugas. Yang termasuk *desire* adalah mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja. Perspektif baru di sini dimaksudkan bahwa strategi kerja di sini adalah cara-cara baru di dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut mampu dikerjakan lebih berkualitas, yaitu lebih cepat, lebih tepat, lebih benar, lebih aman. Terakhir yang termasuk *desire* adalah menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*). Dalam kaitan ini, mengawasi sendiri (*self control*) lebih menekankan pada kontrol dari karyawan kepada karyawan yang bersangkutan.

Self control di sini adalah semacam evaluasi diri karyawan atau introspeksi atas diri pribadi masing-masing dalam rangka pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Apakah masing-masing telah berbuat yang terbaik bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi atau belum, dan

adakah kendala-kendala yang dihadapi selama pelaksanaan pekerjaan. Apabila ada maka tentu saja bisa diselesaikan secara lebih dini, sehingga di tahap akhir penyelesaian tugas tersebut karyawan mampu menyelesaikannya dengan baik.

Model pemberdayaan karyawan selanjutnya adalah *trust*. Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

Atas uraian tentang model pemberdayaan karyawan tersebut, berikut dikemukakan bahwa unsur kepercayaan ini adalah sangat penting bagi karyawan. Apabila kepercayaan tersebut sudah tidak ada, atau dengan kata lain bahwa diri karyawan tersebut sudah tidak bisa dipercaya, maka sulit bagi karyawan untuk mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Begitu pula bahwa kepercayaan tersebut adalah melekat pada pribadi masing-masing pejabat, dengan kata lain bahwa suatu jabatan adalah suatu kepercayaan pimpinan kepada karyawan tersebut. Apabila kepercayaan tersebut sudah tidak ada, biasanya karyawan yang menduduki jabatan tersebut juga akan dibebaskan dari jabatannya (demosi).

Selanjutnya hal-hal yang termasuk dalam *trust*, antara lain adalah: 1) kebijakan; 2) menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas; 3) menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja; 4) menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan; dan 5) menyediakan akses informasi yang cukup.

Berikut ini adalah model pemberdayaan karyawan berupa *confident*. Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Rasa percaya diri karyawan adalah sesuatu yang penting, yang memberikan kekuatan pada diri karyawan akan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, atau kompetensi yang dimilikinya sehingga optimis mampu menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawabnya.

Model pemberdayaan karyawan lainnya adalah *credibility*. Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi. Penghargaan di sini adalah semacam *reward* atau imbalan atas kinerja yang telah karyawan sumbangkan kepada organisasi tempat mereka bekerja. *Reward* bisa berupa finansial atau berupa uang, dan bisa berupa non-finansial yaitu berupa penghargaan lainnya misalnya jaminan kesehatan, keamanan, jaminan hidup hari tua, perumahan dan berbagai fasilitas lainnya yang diterimanya.

Selanjutnya model pemberdayaan berupa *accountability*. Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan tersebut merupakan wujud tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya beserta seluruh sarana maupun prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut termasuk anggaran yang dipakai sekecil apa pun.

Model terakhir pemberdayaan adalah *communication*. Langkah terakhir adalah 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. Komunikasi yang terbuka merupakan wujud dari *open management* yang harus diterapkan dalam organisasi, sehingga dengan transparansi yang dibangun tersebut akan mudah melakukan kontrol atas pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Open management tidak berarti membuka seluruh aspek atau objek yang terkait dengan pekerjaan tersebut, namun tetap menjaga hal-hal yang memang harus dirahasiakan. Sedangkan hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain: 1) mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan; 2) menggali ide dan saran dari karyawan; 3) memperluas tugas dan membangun jaringan antardepartemen; 4) menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik. Berikut ini yang termasuk *credibility*, yaitu: 1) memandang karyawan sebagai partner strategis; 2) peningkatan target di semua bagian pekerjaan; 3) memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi; dan 4) membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

Selanjutnya hal-hal yang termasuk *accountability* adalah: 1) menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan; 2) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas; 3) melibatkan karyawan dalam penentuan standard dan ukuran; 4) memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya; 5) menyediakan periode dan waktu pemberian *feed back*. Terakhir adalah *communication*, dan yang termasuk dalam hal ini adalah: 1) menetapkan kebijakan *open door communication*; 2) menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka; dan 3) menciptakan kesempatan untuk *cross-training*.

Atas dasar uraian di atas, berikut dikemukakan bahwa untuk melakukan program *empowerment*, maka pimpinan perlu melakukan beberapa langkah sesuai tahapan yang menjamin terlaksananya program pemberdayaan dengan sukses. Kunci suksesnya adalah manajemen yang konsisten, kuat, dan mempunyai komitmen yang tinggi. Komitmen tersebut merupakan suatu hal yang sangat penting dan mendasar. Suatu program pemberdayaan yang sudah dirancang-bangun dengan sangat baik, namun tanpa adanya usaha yang sungguh-sungguh (komitmen) dari seluruh pihak, baik dari unsur pimpinan sampai dengan staf terendah dalam suatu organisasi termasuk *stakeholders*, maka mustahil pemberdayaan karyawan tersebut dapat terwujud dengan hasil yang optimal.

Dengan komitmen yang tinggi dan sungguh-sungguh untuk terwujudnya pemberdayaan karyawan, dibarengi dengan kerja keras, serta keikhlasan terutama dari unsur pimpinan untuk mendelegasikan sebagian wewenang yang dimiliki kepada staf di bawahnya. Memberikan otonomi secara penuh kepada staf untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi-inovasi baru guna mencapai sasaran-sasaran, dan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dan disetujui bersama. Karyawan diberikan kepercayaan yang tinggi, sehingga pada diri pegawai semakin tumbuh dan tertanam unsur atau sifat tanggung jawab atas suksesnya tujuan organisasi. Dengan kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki karyawan, maka penyelesaian pekerjaan akan semakin cepat dan tepat serta aman.

Dapat dikemukakan bahwa dengan kurang adanya kesempatan karyawan untuk berdaya, hal tersebut merupakan faktor hambatan untuk meningkatkan daya kreativitas serta inovasinya. Sehingga perlu dilakukan pemberdayaan dengan menciptakan suatu iklim atau kondisi yang menjadikan birokrat lebih berdaya. Adapun upaya yang diinginkan tersebut, yaitu dengan memberikan bebertapa kemungkinan bagi karyawan untuk dapat mengembangkan dirinya ke arah yang lebih baik. Oleh karenanya, maka sebenarnya into pemberdayaan karyawan adalah memberi kepercayaan dan kemampuan

kepada karyawan tersebut bahwa mereka mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan pemerintah. Sehingga pimpinan atau atasan yang memberdayakan karyawan haruslah mempunyai kemampuan atau kecakapan baru untuk maksud tersebut. Hal demikian sesuai dengan pernyataan Ibrahim (2000:27) bahwa, “inti dari kualitas total (total quality) sesungguhnya adalah memberdayakan (*empowerment*) serta mengambil keputusan pada tingkat menengah dan bawah dalam organisasi”.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan elemen penting dalam suatu organisasi. Dengan demikian maka pemberdayaan karyawan tersebut mempunyai manfaat yang dapat dirasakan karyawan. Dengan kata lain pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap karyawan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sehubungan hal itu maka dapat dikemukakan bahwa wewenang di sini merupakan hal yang penting dalam pemberdayaan karyawan. Dengan wewenang yang dimiliki karyawan tersebut, maka mereka dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam wewenang tersebut pelaksanaannya terkait dengan usaha pencapaian tujuan melalui usaha-usaha orang lain. Wewenang tersebut juga berkaitan dengan hubungan antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan. Hubungan tersebut mencerminkan wewenang, yaitu hubungan antara seorang pimpinan dengan orang-orang lain dalam suatu organisasi didasarkan atas wewenang yang dimiliki karyawan yang diberdayakan tersebut. Jadi wewenang (*authority*) di sini merupakan kekuasaan untuk memberikan perintah atau meminta orang lain untuk berbuat sesuatu/melakukan sesuatu atas kehendak orang yang memerintahkan tersebut.

Terakhir, pemberdayaan karyawan merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pada bawahan dalam membuat keputusan. Uraian tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan organisasi, akan membuahkan hasil yang positif. Bahwa keputusan-keputusan yang diambil organisasi akan didukung secara penuh oleh seluruh komponen di dalam organisasi tersebut.

Desentralisasi di sini terutama sekali adalah desentralisasi kewenangan, maksudnya bahwa karyawan diberikan wewenang yang maksimal agar pada diri karyawan menjadi semakin percaya atas kemampuannya, keterampilannya dan dedikasinya di dalam penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Juga desentralisasi kekuasaan, sehingga karyawan akan mampu melaksanakan tugas dengan cepat, tidak berkepanjangan (birokratis) dan lambat, sehingga kualitas pelayanan yang diberikan organisasi kepada masyarakat semakin dapat dilaksanakan.

Penutup

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan kesimpulan dan saran sebagai berikut:

1. Kesimpulan
 - a. Pemberdayaan karyawan dalam birokrasi merupakan salah satu strategi mewujudkan karyawan yang unggul dalam kinerjanya, dengan jalan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan serta keahlian karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi.
 - b. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement*, yaitu dengan memberi wewenang, dan tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan dalam pencapaian tujuan organisasi.

- Namun disadari bahwa pemberdayaan merupakan program yang mudah diucapkan tetapi sulit untuk dilakukan, oleh karena itu dibutuhkan komitmen dari dalam yang kuat berupa kesiapan individu-individu dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab.
- c. Dengan pemberdayaan tersebut, karyawan akan memiliki keinginan untuk berprestasi yang lebih besar sehingga meningkatkan motivasi kerjanya. Selain itu, karyawan yang telah diberdayakan (*be in empowered*) akan merasa lebih percaya diri dalam tugas kewajibannya, dan akan meningkatkan motivasi kerjanya sehingga dapat terwujud dalam kualitas kerjanya. Bagi karyawan yang telah diberdayakan akan dapat termotivasi dan mau menumbangkan gagasan-gagasan, inisiatif, proaktif, fleksibel, dengan perasaan bangga dan merasa memiliki (*sense of belongingness*) yang pada gilirannya akan bekerja secara berkualitas, efisien, efektif, responsive dan adil.
2. Saran
- a. Agar ditiadakan sikap pesimisme serta kecenderungan menghukum secara keras kesalahan-kesalahan dan merendahkan kemampuan karyawan. Bila hal ini terjadi maka mustahil akan dicapai pemberdayaan karyawan yang sesungguhnya dalam organisasi. Diperlukan sikap yang lebih positif dan realistis akan kesadaran atas kekurangan/kegagalan dan kelebihan/keberhasilan yang pernah kita alami, sehingga karyawan akan berharap orang lain juga akan mampu berprestasi serta berhasil dalam kariernya.
 - b. Agar menghilangkan segala rintangan yang menghalangi upaya pemberdayaan ini misalnya ketentuan-ketentuan yang tidak perlu, orang-orang yang sengaja menghalanginya, berbagai prosedur administratif yang menghambat serta kendala-kendala teknis lainnya. Dalam usaha ini, tidak menutup kemungkinan diperlukan memindahkan karyawan yang tidak dapat menyesuaikan diri terhadap kebutuhan pemberdayaan tersebut, ke tempat yang kurang berpengaruh. Pada prinsipnya, bahwa segala hambatan upaya pemberdayaan karyawan harus diatasi, atau paling tidak adalah diminimalisasi.
 - c. Agar dilakukan evaluasi (*evaluate*) terhadap kemampuan, kuantitas dan kualitas pelayanan yang diberikan karyawan apakah sudah sesuai dengan target yang ditentukan. Dengan melakukan evaluasi, dengan segera dapat diketahui apakah target yang telah ditentukan tercapai sepenuhnya, jika tidak maka pimpinan wajib melakukan perubahan-perubahan strategi agar target yang telah ditentukan tercapai di kemudian hari, demikian seterusnya hingga target relatif tercapai.

Kepustakaan

Blanchard, Ken, Carlos, John , Radolph, Alan. 2002. *Empowerment Takes More Than a Minute*. Yogyakarta: Amara Books.

Bradford, Michael, Deer Heart, Rosalie. 2001. *Soul Empowerment Pemberdayaan Jiwa*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Bernardin, H. J. dan Russel, J.E.A. 1998. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Cook, S. dan S. Macaulay. 1996. *Perfect Empowerment. Pemberdayaan Yang Tepat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- _____. 1997. *Perfect Empowerment. Pemberdayaan Yang Tepat* (alih bahasa Tyas Paloepi). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- _____. 1996. *Kiat Meningkatkan Pelayanan Bagi Pelanggan* (alih bahasa Yoshua I Sambodo). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Clutterbuck, David dan Susan Karnaghan. 1995. *Power Empowerment. Release The Hidden Talents Of Your Employees*. London: Kogan Page Limited.
- Dwiyanto, Agus, 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dobbs, John H. 1993. "The empowerment environment". *Training and Development*. February: 55-57.
- Frieddmann, John. 1992. *Empowerment. The Politics of Alternative Development*. USA: Blackwell Publishers, Three Cambridge Center.
- Fathoni, Amdurahmat. 2006. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Keighley, Trevor. 1993. "Creating and empowered organization". *Training and Development in Australia*.
- Lawler, Edward E. 1994. "Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?" *Academy of Management Executive*. January: 68-76.
- Lovelock, Christopher. 1988. *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, London: Prentice-Hall International, Inc.
- Lovelock, Christopher and Lauren Wright. 2002. *Principles of Service Marketing And Management*. USA: Prentice-Hall International, Inc.
- Meijia, Gomez Louis R, David B Balkin, dan Robert L Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Moekijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Mondy, R. W. dan R. M. Noe. 1990. *Human Resources Management*. USA: Allyn and Bacon.
- Meijia, Gomez Louis R, David B Balkin, dan Robert L Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Nelson, Bob. 2003. *1001 Cara Memberdayakan Karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Pfeffer, Jeffrey., Soejipto, Budi W., Handoko, T. Hani., Ancok, Djameluddin., Dharma Surya., Peniwati, Kirti., Pradiansyah, Arvan., Adi PS, Widarto. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Stewart, Aileen Mitchell. 1994. *Empowering People*. London: Pitman Publishing.

_____. 1998. *Empowering People. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia* (alih bahasa Agus M Hardjana). Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Wellins, Byham, Wilson. 1991. *Empowered Teams*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Wellins, Richard S., Willian C Byham, dan Jeanne M Wilson. 1991. *Empowered Teams. Creating Self-Direkted Work Groups That Improve Quality, Productivity, And Participation*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.