EFFECT OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEES PERFORMANCE

ONSARDI

Universitas Muhammadiyah Bengkulu

onsardi@umb.ac.id

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dewasa ini, sangat diperlukan adanya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sehingga mampu menghadapi persaingan dan perubahan (Sariyanthi, 2007). Kualitas sumber daya manusia saat ini tengah menjadi fokus utama berbagai kajian dalam bidang manajemen organisasi karena sumber daya manusia merupakan faktor yang membedakan antara negara yang berkembang dari negara yang belum berkembang (Fard, A. Rajabzadeh, 2010). Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku pembangunan sangat strategis. Hal ini didasarkan pada tujuan pembangunan Indonesia antara lain untuk membentuk manusia yang berkualitas,

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi atau instansi. Peningkatan kinerja sangat ditentukan oleh SDM yang mempunyai komitmen yang tinggi, keahlian atau kompetensi, dan budaya organisasi yang baik, serta kemampuan kerja yang dapat mendukung kepuasan kerja.

Menurut Timpe, bahwa pegawai yang memiliki *job performance* yang tinggi adalah pegawai yang produktif. Pegawai yang produktif memiliki ciri sebagai berikut: (1) memiliki kecerdasan pikiran dan dapat mempelajari kondisi sekitar dengan cepat, (2) memiliki kompetensi secara profesional, (3) memiliki daya kreatifitas dan inovatif yang tinggi, (4) memahami dan menguasai pekerjaannya, (5) belajar dengan cerdas, menggunakan logika, dan mengorganisir pekerjaan

dengan efisien, (6) selalu berusaha untuk melakukan perbaikan, (7) dianggap bernilai oleh pengawasnya, (8) memiliki prestasi yang baik dan (9) selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan kerja (Tempe, 2000). Namun kenyataannya, harapan mengenai kualitas sumber daya manusia yang berkualitas, yang tercermin pada kinerja setiap pegawai masih jauh dari harapan.

Pemberian empowermen kepada pegawai adalah salah satu langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena empowermen merupakan suatu kepercayaan yang diberikan atasan kepada bawahan secara penuh dengan harapan karyawan itu dapat secara bertanggungjawab untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada dia. Hal ini sesuai dengan pendapat Duvall (1999) mendefinisikan sukses sebagai prestasi dan pencapaian yang merupakan konsekuensi dari pemberdayaan. Ia mengungkapkan bahwa pencapaian prestasi ini juga berupa keberhasilan pemberdayaan melalui: (1) Jaringan keberhasilan dalam bentuk kinerja peran karyawan. (2) Sukses organisasi yang dicapai anggota organisasi meliputi kumpulan tujuan dan sasaran organisasi. (3) Anggota organisasi yang bertemu dan saling berbagi manfaat pengalaman dan kepuasan kerja yang berguna bagi pertumbuhan kelompok maupun individu.

Kinerja karyawan adalah salah satu kunci yang penting bagi organisasi ataupun perusahaan sebab setiap perusahaan tidak dapat mengalami peningkatan hanya dari upaya satu atau dua orang saja, melainkan dari keseluruhan upaya anggota perusahaan. Organisasi yang dapat menghasilkan kinerja yang baik tentu tidak terlepas dari hasil kinerja yang dicapai oleh anggota-anggotanya. Untuk itu organisasi harus dapat mengkoordinir setiap anggotanya dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Kinerja menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi. Menurut Prabu Mengkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009) kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui faktor-faktor pengembangan kepemimpinan yakni, harus dapat menerapkan faktor-faktor pengembangan kepemimpinan diatas dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mengarahkan kinerja karyawan sesuai sasaran strategis perusahaan atau organisasi.

Perusahaan senantiasa menginginkan agar kinerja karyawannya baik, dengan demikian untuk meningkatkan kontribusi para karyawan kepada organisasinya, maka organisasi perlu menerapkan program pemberdayaan. Beberapa pakar manajemen, sepakat menyatakan bahwa pemberdayaan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan bagi organisasi (Holosko et al., 2001). Pemberdayaan dianggap mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Sedangkan kreativitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh berkembangnya inovasi. Karyawan yang memiliki kreativitas akan selalu mencari cara atau metode baru yang murah dan tepat dalam upaya untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas atau dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya. Karyawan yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang kompetitif.

Pemberdayaan dilakukan di dalam organisasi dilakukan di dalam organisasi dengan fokus pada penyediaan produk dan jasa pelayanan. Melalui konsep ini, karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Untuk itu dibutuhkan komunikasi atau saling tukar menukar informasi dan pengetahuan antara pimpinan dan karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam tulisan ini adalah “Apakah ada pengaruh empowerment terhadap kinerja karyawan?”

C. Tujuan Penulisan

1. Untuk mendeskripsikan konsep empowerment.
2. Untuk mendeskripsikan konsep kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh empowerment terhadap kinerja karyawan.

II. PEMBAHASAN

A. Kinerja

Istilah "kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performnace* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Pengertian lain kata "kinerja" dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata dalam bahasa Inggris "*performnace*" yang berarti; (1) pekerjaan, perbuatan atau (2) penampilan, pertunjukan.

Sedangkan kinerja dalam istilah ilmu administrasi atau ilmu manajemen memiliki pengertian yang hampir sama. Lebih lanjut, menurut Sagala memberikan pengertian bahwa performans berasal dari bahasa Inggris "*performance*" yang berarti unjuk kerja atau kinerja, namun terminologi ini telah di Indonesiakan menjadi pertormans. Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja adalah unjuk kerja yang diperlihatkan dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan secara individu atau kelompok dalam suatu institusi atau organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan institusi atau organisasi. Kinerja yang diharapkan merupakan tujuan akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh institusi atau organisasi. Kinerja itu dapat berbentuk kinerja rnanejernen

(*managerial performance*) dan kinerja individu (*employee performance*).

Kinerja didefinisikan Colquitt (2009) sebagai *"the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment"*. Nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Menurutnya kinerja ditentukan oleh tiga faktor yaitu: 1) kinerja tugas (*task performance*) dipengaruhi oleh faktor rutinitas dan adaptasi, 2) perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) dipengaruhi oleh faktor interpersonal dan faktor organisasional, 3) perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) dipengaruhi oleh faktor deviasi sifat, faktor deviasi produksi, faktor deviasi politik dan faktor agresi personal.

Luthans (2008), mengemukakan *"People generally have in intense desire to know how they are doing, they engage in feedback-seeking behavior. Even though feedback has been found to be complex in research studies. It is generally accepted that feedback enhances individual performance in behavioral management"*. Pandangan tersebut menunjukkan sebagai harapan yang kuat untuk mengetahui bagaimana kerja mereka dan terlibat dalam perilaku umpan balik yang dapat memajukan kinerja individu dalam manajemen perilaku.

Menurut Kondalkar (2007), *"The level of performance will generally depend upon role perception as defined in the standing orders/policy instructions, the level of efforts, skills, ability, knowledge, and intellectual capacity of the individual"*. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa tingkat kinerja akan tergantung pada persepsi peran seperti ditentukan dalam peraturan kebijakan, tingkat upaya, keterampilan, kemampuan kerja, pengetahuan dan kapasitas intelektual dari individu.

Menurut Ivancevich (2008), *"Job performance includes a number of outcomes. In this section we will discuss performance outcomes that have value to the organization and to the individual"*. Kinerja

pekerjaan meliputi sejumlah hasil yang mempunyai nilai pada organisasi dan individu. Setiap perilaku diasosiasikan dengan hasil tertentu. Seseorang yang bekerja dengan perilaku tertentu, akan memperoleh sesuatu yang bernilai bagi organisasi maupun individu. Hal ini sudah merupakan deskripsi dari kinerja dan hasil.

Sedang menurut Amstrong (2006), *"Performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams"*. Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajemen merupakan satu proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja individu dan tim.

Harsey, Blanchard dan Johnson (1996) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu aktivitas pekerjaan." Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Milkovich dan Boudreau yaitu; *"Performance reflects the organization's success. Employee performance is the degree to which employees accomplish work requirement"*. Dari pendapat tersebut terlihat bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang ditetapkan. Pandangan lain dikemukakan oleh Benardin dan Russel (1998) yang menyatakan, *"Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period"*. Pandangan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja merupakan sebuah catatan dari sebuah *outcome* suatu pekerjaan yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Jennifer M. George & Gareth R. Jones (2005) kinerja adalah *"Performance is an evaluation of the results of a person's behavior: it involves determining how well or poorly a person has accomplished a task or done a job"*. Kinerja merupakan sebuah evaluasi hasil terhadap sikap seseorang termasuk menentukan bagus tidaknya pekerjaan seseorang yang sudah dikerjakan. Apabila seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya melebihi standar yang telah ditetapkan, berarti kinerjanya baik.

Pendapat diatas suatu konsep yang dapat dijadikan acuan untuk mengukur kinerja pegawai, yakni:

1. Kuantitas pekerjaan, seberapa banyak tingkat menyelesaikan masalah dari sejumlah program yang ada dengan tetap memprioritaskan terhadap masalah yang harus segera diselesaikan. Ukuran kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah *output* dan prosentase antara *output* aktual dengan *output* yang menjadi target.
2. Kualitas pekerjaan, dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian dalam bekerja, kecepatan menyelesaikan tugas, keterampilan dan kecakapan kerja. Ukuran kinerja dinyatakan dalam membentuk kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi.
3. Kemampuan kerja, dapat berarti kecepatan dan semakin berkurangnya masalah dalam setiap menyelesaikan tugas. Ukuran kinerja dapat dinyatakan perbandingan waktu dengan tugas dan jumlah masalah yang ada.
4. Kehadiran ditempat kerja, keberadaannya ditempat tugas dan tempat yang berkaitan, kedisiplinan dalam tugas, kedisiplinan dalam mentaati peraturan yang telah dibuat. Ukuran kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu penyelesaian tugas.
5. Kehandalan pemberian pelayanan, kesediaan untuk memberikan bantuan ketika diperlukan penyelesaian masalah oleh semua personil maupun masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan publik.
6. Fleksibilitas, mudah menyesuaikan dengan berbagai situasi yang dihadapi, baik dalam suasana pembelajaran di sekolah maupun di luar.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disintesiskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator-indikator; rutinitas dalam bekerja, rasa suka menolong, fleksibel terhadap pekerjaan, pengakuan atas hasil kerja.

B. Pemberdayaan

1. Pengertian Empowerment

Pemberdayaan (*empowerment*) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi 'berdaya' artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2011). Sedangkan Khan (2007, dalam Suwatno dan Priansa, 2011) menjelaskan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) menurut Mulyadi (2007) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan, sedangkan menurut Pradiansyah (2002) pemberdayaan merupakan kepercayaan (*trust*). Jadi secara garis besar pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam memberikan wewenang dan kepercayaan lebih kepada karyawan agar karyawan lebih leluasa dalam mengeluarkan segala kemampuan yang ada pada dirinya.

Pemberdayaan merupakanelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan atau (*empowerment*), adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1998). Sedangkan Straub (1989; dalam Sadarusman, 2004), mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan

keputusan. Pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Ford 1995; dalam Sadarusman, 2004).

Pemberdayaan merupakan sarana membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Ada dua karakteristik dalam pemberdayaan, bahwa karyawan didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan karyawan tidak hanya hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumberdaya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Secara tidak langsung karyawan juga didorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh karyawan yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu atau tim.

Thomas dan Veltahouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Dari penelitian Spreitzer (1986; dalam Mahardiani, 2004) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

a. *Sense of meaning*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

b. *Sense of competence*

Kompetensi atau *self efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

c. *Sense of determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan.

d. *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat memengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif

Khan (1997) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam suatu organisasi. Model pemberdayaan tersebut yaitu:

1. Desire

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

- a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas kesempatan kerja.
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
- d. Mengembangkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*).

2. Trust

Tahap dua 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. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain:

- a. Memberi kesempatan kepada para karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi karyawan bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. Confident

Tahap ke tiga dalam proses pemberdayaan adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan *confident* antara lain:

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

4. Credibility

Tahap ke empat berupa menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta

organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* adalah:

- a. Memandang karyawan sebagai *partner* strategis
- b. Peningkatan target di semua pekerjaan.
- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. Accountability

Tahap dalam proses pemberdayaan berikutnya adalah pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini merupakan sarana evaluasi terhadap kinerja dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk dalam *accountability* antara lain:

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan tugas dan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
- d. Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

6. Communication

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

- a. Menetapkan kebijakan *open door communication*.
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menyediakan kesempatan untuk *cross training*, maupun operasional.

Penelitian Gaudreau dan Blanchard (2012) membuat tiga dimensi empowerment, yaitu :

- a. Delegation of authority
- b. Reward based performance
- c. Participating management.

2. Strategi Pemberdayaan

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011) strategi dalam pemberdayaan pegawai didasarkan atas delapan buah langkah menuju keberhasilan, yaitu :

1. Hubungan dengan visi

Hubungkan *empowerment* dengan visi dan misi dan nilai organisasi sehingga *empowerment* menjadi bagian dari organisasi.

2. Diarahkan dengan menggunakan contoh-contoh

Empowerment harus dilihat dari sudut pandang bahwa dia datang dari manajemen teratas, dimana para pemimpin dapat memberikan visi untuk masa mendatang dan memberikan dukungan serta dorongan yang sangat penting untuk menciptakan suatu lingkungan dimana orang-orang bertanggung jawab terhadap nasib mereka sendiri.

3. Berkomunikasi secara aktif

Yaitu dengan melibatkan karyawan didalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap, maka organisasi dapat mendorong terjadinya *empowerment*.

4. Meninjau struktur organisasi

Empowerment yang berhasil memerlukan perubahan yang terjadi didalam struktur, sehingga para individu menjadi lebih dekat kepada titik keputusan, dan birokrasi dapat dibuang melalui rantai pengawasan yang lebih kecil

5. Memperkuat kerja tim

Empowerment membutuhkan dukungan kerja tim yang memiliki *empowerment* adalah salah satu mekanisme terkuat untuk menyediakan suatu lingkungan bagi pengambilan inisiatif dan kadang-kadang berbuat kesalahan tapi juga untuk belajar darinya.

6. Mendorong pengembangan pribadi

Yaitu dengan memberikan bantuan dan dorongan untuk membentuk rasa percaya diri agar staf dapat membuat keputusan sendiri.

7. Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai fokus

Hasil akhir *empowerment* adalah berupa naiknya tingkatan jasa layanan kepada pelanggan, sehingga karyawan yang berada di garis depan dan karyawan yang berhubungan dengan pelanggan internal harus didorong untuk bertanggung jawab memuaskan pelanggan mereka.

8. Mengukur perkembangan yang terjadi dan kenali serta harga keberhasilan

Organisasi perlu menentukan ukuran keberhasilan dan membantu agar ukuran ini dapat dipahami oleh setiap orang, dengan membuat atau menentukan cara agar keberhasilan individu dapat dikenali.

3. Proses Pemberdayaan

Menurut Sedarmayanti (2000) pemberdayaan pegawai merupakan cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita dan dari staf kita terdapat tiga proses dalam memberdayakan pegawai, yaitu sebagai berikut :

1. Menciptakan suasana yang memungkinkan potensi manusia berkembang, titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia memiliki potensi yang dapat dikembangkan, pemberdayaan adalah membangun daya itu dengan mendorong, membangun dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya.
2. Memperkuat potensi yang dimiliki manusia, upaya ini meliputi langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan serta pembukaan pada berbagai peluang yang membuat manusia menjadi berdaya dan upaya utamanya adalah peningkatan taraf pendidikan, derajat kesehatan, dan akses pada sumber-sumber kemajuan ekonomi.
3. Proses pemberdayaan harus dicegah dari yang lemah menjadi bertambah kuat oleh karena berkurang berdayaannya dalam menghadapi yang kuat, dan perlu adanya peraturan perundangan yang secara jelas melindungi guna melindungi yang lemah.

4. Tujuan Pemberdayaan

Tujuan dari pemberdayaan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil – hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja tersebut dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pegawai maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas – tugasnya Suad Husnan, 1991 (dalam Sartono, 2011).

Sedangkan menurut Manulang, (dalam Sartono, 2011) mengemukakan bahwa tujuan pemberdayaan pegawai adalah untuk menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap. Selanjutnya menurut Dale Yoder, Alfred Laitener dan Joseph Triffin (dalam Sartono, 2011) tujuan pemberdayaan pegawai pada umumnya adalah :

1. Supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien.
Dengan diadakan suatu pemberdayaan yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode yang berpedoman pada keterampilan

yang dibutuhkan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien.

2. Supaya pengawasan lebih sedikit dilakukan terhadap pegawai. Pemberdayaan pegawai yang berpedoman pada keterampilan diharapkan menghasilkan pegawai yang cakap dan keterampilan akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang mana akan berdampak pada berkurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
3. Supaya pegawai lebih cepat berkembang. Dengan adanya pemberdayaan pegawai, salah harapan adalah hasil kerja yang lebih baik dan prestasi pegawai yang meningkat, maka adanya daya saing akan makin besar. Dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.

5.Fungsi Empowerment

Menurut Sondang P.Siagian (2001) dalam menyelenggarakan fungsinya para anggota organisasi harus berdaya yaitu :

- a. Diperlakukan sebagai orang yang memiliki rasa tanggung jawab yang besar.
- b. Diajak serta dalam pengambilan keputusan, bukan hanya yang menyangkut pekerjaan dan jabatannya akan tetapi juga meliputi berbagai kehidupan organisasional pada umumnya.
- c. Melakukan pekerjaan yang menarik, menantang dengan identitas yang jelas.
- d. Adanya kebebasan bertindak menyusun rencana, menentukan sasaran, menyusun jadwal penyelesaian pekerjaan, menentukan sendiri cara penyelesaian masalah yang dihadapi.
- e. Kesempatan mengembangkan potensi yang dimiliki menjadi kemampuan aktual operasional yang efektif, sehingga kinerja meningkat.

6. Pendekatan Psikologika Pemberdayaan (*Psychological Empowerment*)

Pemberdayaan menurut Curson dan Enz (1999) diukur melalui 3 dimensi, yaitu :

- 1) *Personal Influence* (pengaruh pribadi); yaitu sejauh mana individu memiliki pilihan yang berkenaan dengan perilaku mereka sendiri. Karyawan merasa yakin bahwa apa yang didapat melalui pihaknya sangat berpengaruh terhadap organisasi. *Personal Influence* dapat dilakukan dengan determinasi diri yang direfleksikan dalam proses kerja yang menghasilkan pembelajaran dan mempengaruhi strategi serta mengoperasionalkan hasil-hasil dalam pekerjaan.
- 2) *Self Efficacy* (Keefektifan diri); yaitu sejauh mana karyawan mempunyai keyakinan untuk melaksanakan kerja secara tuntas. Perasaan ini berdasar pada keyakinan individu bahwa dia mampu melaksanakan aktivitas kerja dengan keterampilan dan berhasil dianggap sebagai tugas yang spesifik. Penilaian untuk dimensi ini mencakup persepsi karyawan bahwa keterampilan diperlukan untuk keberhasilan dalam kerja dan menuju kesuksesan.
- 3) *Meaningfulness* (makna kerja); karyawan menilai makna kerja bahwa mereka peduli apa yang mereka kerjakan. Menilai sejauh mana karyawan menemukan pemenuhan dalam apa yang mereka kerjakan.

Thomas & Velthoust (1990) dalam Gretchen M.Spreitzer (1995) mendefinisikan *Psychological Empowerment* sebagai motivasi intrinsik dalam menjalankan tugas (*intrinsic task motivation*) yang ditanamkan pada 4 kesadaran (*cognition*) yang mencerminkan orientasi individu terhadap pekerjaannya, yaitu;

- 1) Keberartian (*meaningfulness*)
- 2) Kemampuan (*competence*) atau keyakinan diri (*self efficacy*)
- 3) Pilihan atau penentuan sendiri (*choice or determination*)

4) Pengaruh yang kuat (*impact*)

Meaning adalah sebuah dimensi dari model karakteristik kerja, yaitu kesesuaian antara aturan kerja dengan nilai-nilai yang ia percaya serta perilakunya (Thomas & Velthouse, 1990). Rasa keberartian (*meaning*) termasuk dalam syarat pada aturan-aturan kerja dan diyakini, nilai-nilai pada perilaku (Brief & Nord, 1990), (Hackman & Oldham, 1980). Competence atau self efficacy khususnya pada kerja seseorang adalah kepercayaan terhadap kemampuan dalam bekerja dengan keahlian (Gist, 1987). Competence merupakan keyakinan individu yang dimiliki. Menurut Bandura (1989), Kompetensi adalah analog dengan penguasaan personal, keyakinan, atau ekspektensi usaha performa. Semakin tinggi *self-efficacy* seseorang semakin percaya diri ia terhadap keberhasilan tugasnya. Makin tinggi *self-efficacy* seseorang, makin banyak kepercayaan diri yang dipunyai terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam suatu tugas.

Self Determination adalah determinasi diri merupakan sense atau rasa individual dalam melihat tindakan awal dan regulasi (Deci, Conel & Ryan, 1989). Seseorang dengan *self determination* yang rendah merasa kurang berkuasa dan konsekuensinya dia mempunyai kontrol yang kecil terhadap lingkungannya.

Impact adalah tingkatan di mana seseorang dapat mempengaruhi strategi, pengelolaan maupun pengoperasian hasil kerja (Ashfort, 1989). *Impact* menyatakan bahwa memahami kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi penting bagi seseorang untuk mendapatkan sesuatu dapat terlaksana dalam organisasi. Individu yang mempelajari dan melatih penggunaan kekuasaan melalui berbagai taktik mempengaruhi apa yang diinginkannya.

Dalam pemberdayaan karyawan perlu adanya lingkungan kerja yang membentuk sikap dan perilaku para pekerja atau karyawan kearah positif maupun negatif. Kehidupan karyawan sehari-hari adalah menjalin hubungan dengan konsumen, organisasi, dan rekan kerjanya.

Lingkungan kerja yang kondusif dicirikan dengan tolong – menolong, partisipasi, kepercayaan, dan keterlibatan yang mempunyai pengaruh pada pemberdayaan karyawan. Setiap orang menghargai "rasa kebersamaan" dan kerjasama dengan rekan kerja. Jika karyawan bekerja dalam lingkungan yang kondusif, maka karyawan akan lebih diberdayakan. Jadi, pemberdayaan pada prinsipnya membantu organisasi lebih unggul dipasar sekarang dan masa mendatang.

7. Manfaat Pemberdayaan

Mengapa suatu organisasi perlu melakukan pemberdayaan? Cluuterbuck dan Kernaghan (2000) menyebutkan sejumlah manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan melakukan pemberdayaan pegawai mereka:

- 1) **Quality**, Kebanyakan organisasi merasa harus melakukan perbaikan terus menerus untuk dapat kompetitif. Untuk dapat terus menerus melakukan perbaikan, maka yang dapat dilakukan adalah *get people to own their job*, dan untuk itu dibutuhkan pemberdayaan untuk memotivasi mereka.
- 2) **Innovation**, transfer kekuasaan yang dilakukan melalui pemberdayaan akan menciptakan kreativitas karyawan, karena karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.
- 3) **Staf Loyalty dan Retention**, sejumlah bukti yang kuat menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pemberdayaan secara substansial mampu menurunkan *labor turnover*, meningkatkan produktivitas dan kinerjanya serta pelayanan mereka.
- 4) **The Learning Organization**, adalah sesuatu yang membantu individu mengembangkan perubahan yang bermanfaat, dalam hal perilaku dan keahlian. Pemberdayaan tidak hanya sebagai suatu cara untuk membantu mengarahkan pada *learning organization*, tetapi merupakan bagian penting dari *learning organization*. Memberdayakan karyawan seringkali memberikan peran yang secara tradisional tidak terdapat dalam *job description* mereka,

misalnya melatih karyawan lain, memberikan saran pada senior, mengikuti seminar, atau bahkan terlibat dalam riset dan pengembangan.

- 5) **Survival**, manfaat terpenting dalam pemberdayaan adalah agar organisasi tetap survive atau lebih kompetitif.

C. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan

Berbagai studi memperlihatkan bahwa ada pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Wibowo (2008) mengemukakan bahwa: “pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan karyawan bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengemban bakatnya secara penuh”.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1995 dalam Wibowo, 2007) sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang akan menghasilkan kepuasan. Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan, di kalangan anggota, organisasi akan tumbuh perasaan menjadi anggota kelompok. Tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya. Terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain.

Dengan demikian, pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan. Akibatnya akan meningkatkan kepuasan kerja, kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang jelas, dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai. Pengakuan merupakan penghargaan sehingga menyebabkan orang bekerja melihat sinar baru dan lebih menghargai (Wibowo, 2007).

Pemberdayaan adalah merupakan suatu teknik manajemen sumber daya manusia yang digunakan oleh perusahaan untuk

meningkatkan efektivitas organisasi (Conger dan Kanungo, 1989; dalam Debora, 2006). Menurut Kanter (1987; dalam Debora, 2006), bekerja dalam kondisi yang diberdayakan memiliki dampak yang positif bagi karyawan, yaitu meningkatkan perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang rendah. Situasi kerja yang diberdayakan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktek manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pekerja tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian Graudreu dan Blanchard, (2012) yang meneliti pengaruh empowerment terhadap kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi, dengan tiga dimensi empowerment yang diteliti yaitu: "delegation of authority, reward based performance, and participating management". Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 226 orang karyawan telekomunikasi. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa: (1) variabel delegation of authority mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) variabel reward based performance mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan (3) variabel participating management mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil Penelitian Alvin Arifin *et al* (2014) menjelaskan bahwa variabel pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, serta variabel pemberdayaan dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian di atas maka penulis dapat mensintesakan bahwa terdapat pengaruh antara pemberdayaan terhadap kinerja karyawan, apabila pemberdayaan dilakukan berdasarkan pendelegasian wewenang yang jelas, pemberian gaji atau upah berdasarkan kinerja yang sudah dilakukan dan pimpinan perusahaan atau organisasi menerapkan manajemen partisipatif kepada karyawan artinya pimpinan berpartisipasi langsung dalam mengatur jalannya organisasi tersebut, maka kinerja karyawan

pada perusahaan tersebut akan meningkat sebagaimana yang dikehendaki oleh pihak manajemen.

III. KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan di atas dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Delegation of authority mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Reward based performance mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Participating management mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Referensi

- Alvin Arifin, Dj. Hamid, M.S. Hakam. *Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada Karyawan CV. Catur Perkasa Manunggal)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 8 No. 2 Maret 2014
- Armstrong, Michael. *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Institute of Personnel and Development, 2006.
- Blanchard, Kenneth H. dan Paul Hersey. "Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership" **Journal Training & Development**, EBSCO Publishing edisi Januari, 1996.
- Colquitt, Jason A, Jeffery A LePine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Debora, Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 8, No. 2. 2000.
- Duvall, C. K. Developing individual freedom to act empowerment in the knowledge organization. *Participation and Empowerment (An International Journal)*, Volume 7, No. 8, pp. 204-212. 1999.

- Gaudreau Meyerson dan Blancahrd Dewetinck. *Effect of Empowerment on Employees Performance. Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS) Journal* . Vol 2. Juli 2012.
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behaviour, 4th Edition*. New Jersey: Pearson Prantice Hall, 2005.
- Ivancevich, John M., dan Michael T. Matteson. *Organizational Behavior And Management, a'h Edition*. Boston: McGraw-Hili, 2008.
- Khan, Sharafat, They Key to being a Leader Company: Empowerment, **Journal Personality and Partisipation**, p.44-45. 2007,
- Kondalkar, V. G. *Organizatio'nal Behavior*. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers Ansari Road, Daryaganj, 2007
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior Eleventh Edition*. Singapore: McGraw-Hili International Edition, 2008.
- Mahardian, **Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan di RS Roemani Semarang**, Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen UNDIP (tidak dipublikasikan). 2004,
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (edisi.3). Salemba Empat, Jakarta. 2007.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung. 2013.
- Sadariusman, Eka, Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan, **Fokus Ekonomi**, Vol. 3, No.2. 2004,
- Sariyathi, N. K. "Prestasi Kerja Karyawan: Suatu Kajian Teori." **Buletin Studi Ekonomi**, Volume 12, Nomor 1, Tahun 2007.
- Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 1 Cetakan Ketiga, PT Bima Aksara, Jakarta. 2001.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Cetakan Kedua, Alfabeta, Bandung. 2011
- Timpe, A. D. *Kinerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2000.

Thomas, K. W., Velthouse, B.A. , Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, Vol:15, p: 4-666. 1990

Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Jakarta: PT Grafindo Persada. 2007.