

Editorial

Atas nama Pimpinan Redaksi mengucapkan selamat kepada wisudawan dan wisudawati yang pada tanggal 17 Juli 1999 telah berhasil menyelesaikan studinya di Universitas Tunas Pembangunan (UTP) Surakarta. Demikian juga saya sampaikan selamat datang di kampus Universitas Tunas Pembangunan (UTP) Surakarta kepada Mahasiswa baru tahun akademik 1999 / 2000.

Selanjutnya dengan mengucap puji syukur kehadapan Allah s.w.t. bahwa majalah PATRIA telah terbit kembali. Saya menyadari bahwa penerbitan kali ini mengalami keterlambatan. Hal ini karena berbagai kegiatan yang ada di UTP dan adanya Pemilu I di era reformasi.

Mudah-mudahan keterlambatan ini tidak mengurangi makna keberadaan majalah PATRIA yaitu sebagai wacana komunikasi ilmiah.

Semoga majalah ini dapat bermanfaat bagi civitas akademika UTP Surakarta khususnya dan masyarakat ilmiah pada umumnya.

Redaksi

DARI REDAKSI

PATRIA merupakan Media Komunikasi Kegiatan Civitas Akademika Universitas Tunas Pembangunan (UTP) Surakarta dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, baik kedalam maupun keluar. Disamping itu juga merupakan wadah pelatihan (pemagangan) bagi para civitas akademika UTP dalam bidang jurnalistik.

Redaksi menerima kiriman naskah ilmu pengetahuan dan teknologi ataupun artikel untuk karya sastra lainnya.

DITERBITKAN OLEH HUMAS UTP SURAKARTA

Penanggung Jawab :
Rektor UTP Surakarta

Penasehat :
Pembantu Rektor I, II, III

Pimpinan Umum :
Drs. H.R. Soekanto

Sekretaris :
Ir. Sri Widodo
Drs. M. Nurhadi

Bendahara :
Drs. Agus Sunarsatmo

Pimpinan Redaksi :
Drs. Syahri Alhusin, MS.

Anggota Redaksi :
Ir. Soedarjanto
Andi Marwoto
Drs. Agus Sunarsatmo
Sumarno

Reporter :
Sumarno
Andi Marwoto
Drs. Agus Sunarsatmo

Fotografer :
Danardono, BSc.

Alamat Redaksi :
Humas UTP Surakarta
Jl. W. Maramis No. 31 Cengklik
Telp. (0271) 42595
Surakarta 57135 Jawa Tengah

Izin Terbit
SK. Rektor Nomor :
0193 / FT / UTP / I / 1994
0449 / G / UTP / III / 1994

ISSN 0852 - 2561

2	EDITORIAL	
5	SAJIAN UTAMA	<i>Masalah Yang Dihadapi Pengusaha Kecil 5</i>
8	OPINI	<i>Resimen Mahasiswa Security Approach atau Masyarakat ? 8</i>
10	SAINS	<i>Pertanian Lestari Dan Pengendalian Hama 10</i>
13	LIPUTAN	<i>Remaja Naza Dan Aids 13</i>
		<i>Peran Masyarakat Menanggulangi Penyebaran Penyakit Aids 15</i>
17	SASTRA BUDAYA	<i>Karya Satra Dan Nilai Didaktisnya 17</i>

*in*DEX

EDISI AGUSTUS 010 / VI / 1999

*Pokok-Pokok Pemikiran Tentang
Pengembangan Koperasi Mahasiswa
Universitas Tunas Pembangunan
Surakarta 19*

KOPMA

19

*Power Sharing Upaya Peningkatan
Partisipasi Karyawan 24*

*Tax Planning Sebagai Salah
Satu Cara Menghadapi Krisis
Ekonomi Dan Moneter Bagi
Perusahaan 28*

*Penyelesaian Konflik
Dalam Organisasi 32*

*Pentingnya Jaminan Sosial
Tenaga Kerja (Jamsostek) Pada
Industri Jasa Konstruksi 38*

LEMBARAN ILMIAH

38

*Pembinaan Dan Pengembangan
Industri Kecil Rotan Di Trangsan
Sukoharjo 45*

Motivasi Dalam Kepemimpinan 48

*Peran Organisasi LPP BM-PTSI
Dalam Meningkatkan Motivasi
Meneliti Bagi Dosen-Dosen
Perguruan Tinggi Swasta (PTS)
Di Karesidenan Surakarta 52*

POWER SHARING

Upaya Peningkatan Partisipasi Karyawan

Oleh : SUKARDI

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir ini muncul adanya isu-isu sosial yang mempunyai pengaruh dramatis terhadap studi dan aplikasi manajemen dan perilaku organisasional. Efektifitas manajemen dari berbagai organisasi dan sumber daya manusia saat ini sedang menghadapi tantangan-tantangan yang sangat besar. Adanya kompetisi yang semakin mendunia disertai dengan perkembangan teknologi informasi, telah memaksa manajemen dari keseluruhan tipe organisasi untuk secara total memikirkan kembali pendekatan terbaik untuk menjaga kelangsungan hidup organisasinya. Salah satu solusi yang mempunyai dampak paling besar untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan meningkatkan partisipasi karyawan (melalui memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan) dengan cara pembagian kekuasaan.

Menurut *Walter Nart* ada empat postulat tentang pentingnya power sharing dalam organisasi : (1) tidak ada satu orangpun dalam organisasi yang bisa mengendalikan seluruh aktivitas yang diinginkan organisasi, (2) organisasi terdiri dari koalisi yang saling bersaing antara satu dengan yang

lainnya dalam mendapatkan sumber-sumber, energi dan pengaruh, (3) berbagai koalisi akan dicari untuk melindungi kepentingan dan posisi pengaruhnya, (4) distribusi power yang tidak seimbang mempunyai efek dehumanisasi. Power lebih banyak muncul karena adanya aktivitas dari pada faktor individual - power individual atau sub group tidak pernah mutlak dan pada akhirnya mereka muncul karena ada kaitannya dengan situasi lingkungan.

Pendistribusian power ini tentu saja disesuaikan dengan realitas kritical lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan. Salah satu faktor kritical lingkungan yang perlu mendapatkan perhatian serius oleh manajemen perusahaan adalah adanya *perubahan lingkungan extern perusahaan* yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan lingkungan ini berdampak terhadap ketidakpastian (*uncertainty*), kondisi kritis (*criticality*), dan kelangkaan sumber daya (*scarcity*) sehingga berpengaruh terhadap pembagian kekuasaan dan peran-serta karyawan dalam organisasi.

Makalah ini akan membahas bagaimana meningkatkan peran-serta karyawan dalam suatu organisasi melalui pemberian ke-

kuasaan yang lebih besar. Berbagai hal mengenai power-pengertian, dasar-dasar power, cara memperoleh power, akan disajikan terlebih dahulu untuk memberikan pengertian yang lebih mendalam mengenai power. Selanjutnya akan diteruskan dengan upaya mempersiapkan karyawan untuk secara dini mempersiapkan diri untuk menerima kekuasaan yang lebih besar.

PENGERTIAN POWER

Power mempunyai pengertian yang sangat beragam. Menurut *Max Weber* power didefinisikan sebagai suatu peluang dimana satu aktor dalam suatu hubungan sosial mempunyai posisi untuk melaksanakan kehendaknya walaupun akan mendapat rintangan. Pandangan para teoritis yang menekankan pada positivisme yaitu bahwa power adalah merupakan kemampuan untuk memobilisasi sumber-sumber dalam upaya menyelesaikan masalah tanpa ada kaitannya dengan pihak oposisi. Sedangkan pandangan teoritis OB mengatakan bahwa power adalah kemampuan potensial untuk mempengaruhi perilaku, untuk merubah keadaan, untuk menyelesaikan masalah/hambatan dan untuk melakukan sesuatu perbuatan wa-

laupun tidak mereka inginkan. Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa power merupakan kemampuan seseorang untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

DASAR KEKUASAAN INDIVIDU DAN CARA MENDAPATKANNYA

Psikolog yang bernama *John French* dan *Raven* menjelaskan bahwa sumber-sumber kekuasaan (*power*) terdiri dari : *Legitimate power* merupakan kekuasaan yang diperoleh dari posisi atau pekerjaan seseorang dalam organisasi, *reward power* merupakan power yang didapat dari kemampuan menyediakan hasil yang positif dan mencegah hasil yang negatif, *coercive power* adalah power yang didapat dari penggunaan hukuman dan ancaman, *referent power* merupakan power yang diperoleh dari rasa disukai/ketertarikan orang lain, sedangkan *expert power* merupakan power yang diperoleh karena seseorang memiliki informasi khusus atau keahlian yang dihargai oleh organisasi.

Untuk mendapatkan power maka seseorang harus mengerjakan sesuatu yang benar. Menurut *Kanter*, kegiatan yang dikerjakan dengan benar tersebut harus memenuhi kriteria berikut ini : (1) jika kegiatan itu luar biasa (*extraordinary*) yaitu prestasi yang lebih baik dari kegiatan yang tidak rutin (2) kelihatan/*visible* yaitu bahwa prestasi yang luar biasa tersebut harus diketahui oleh umum dan (3) relevan, artinya suatu prestasi yang luar biasa dari kegiatan yang tidak rutin dan diketahui orang banyak harus mempunyai relevansi terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

PARTISIPASI KARYAWAN (EMPLOYEE INVOLMENT)

Keterlibatan dan partisipasi karyawan sering hanya merupakan suatu utopia yang sulit untuk menjadi kenyataan. Menurut *Anthony et al*, partisipasi karyawan adalah serangkaian strategi yang diadopsi perusahaan dengan memberikan kesempatan pada karyawan dengan pemberian kontrol, tanggung jawab, dan akuntabilitas yang lebih besar dalam menyiapkan produk atau menawarkan jasa. Artinya karyawan diberikan kesempatan yang lebih luas dalam melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. Selain itu, *employee involment* ini merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pembuatan keputusan sekaligus memuaskan keinginan karyawan untuk lebih terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan. Partisipasi karyawan ini mempunyai dua prinsip dasar, pertama yaitu bahwa seorang individu cenderung untuk mendukung hal-hal atau sesuatu dimana dia terlibat dalam proses pembentukannya. Prinsip yang kedua adalah bahwa orang yang paling mengetahui fungsi operasi suatu pekerjaan adalah orang yang sudah biasa melakukan pekerjaan tersebut. Manfaat yang bisa diperoleh perusahaan jika menerapkan *employee involment* adalah :

1. Karyawan akan lebih mudah dalam memahami suatu keputusan karena mereka sudah terlibat dalam proses pembuatan keputusan tersebut.
2. Sudah seharusnya seseorang yang memberikan usul maka dia harus bertanggung jawab dalam implementasinya.
3. Dengan lebih terlibat, karyawan akan lebih memahami tujuan, visi, misi organisasi dan da-

pat meningkatkan komitmen mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Lebih jauh lagi, komitmen dan loyalitas biasanya akan meningkatkan produktivitas yang tinggi.

4. Keterlibatan karyawan memberikan kesempatan untuk pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan.
5. Partisipasi karyawan meningkatkan rasa saling memiliki dan kemampuan kerjasama dalam team dalam organisasi di semua level.
6. Jika terjadi konflik, maka dalam situasi partisipatif ini, karyawan akan lebih mudah untuk menyelesaikannya sekaligus memberikan suatu alternatif solusi yang lebih baik.

Berbagai persyaratan yang harus ada untuk mendukung terciptanya partisipasi dan keterlibatan karyawan ini adalah komunikasi yang terbuka dan saling mempercayai antar individu di semua level (*information*). Semua hal dilaksanakan dengan dasar kepercayaan dan bukan transaksional (*trust*), yang pada akhirnya akan memberikan motivasi tersendiri untuk karyawan yang melakukan pekerjaan (*motivation*). Salah satu teknik yang bisa digunakan untuk meningkatkan partisipasi karyawan adalah dengan melakukan pemberdayaan karyawan (pemberian *responsibility* karyawan pada proses pengambilan keputusan pada pekerjaan mereka).

Menurut *Quinn & Spreitzer (1997)* terdapat tujuh pertanyaan dasar/kritikal yang harus dipertimbangkan dalam implementasi *employee empowerment* yang efektif. Tujuh pertanyaan dasar tersebut adalah :

1. Apa yang perusahaan maksudkan dengan empowerment,

Dalam artikel *Quinn & Spreitzer (1997)* terdapat dua pendapat yang berbeda atas dasar penelitian yang mereka lakukan. Pendapat yang pertama menyatakan bahwa empowerment merupakan hal-hal mengenai delegasi dan akuntabiliti. Pendapat ini disebut *mechanistic approach to empowerment*. Strategi implisit dari empowerment menurut pendapat ini adalah : empowerment dimulai dari level manajemen atas, yaitu dengan memberikan klasifikasi misi, visi, dan value organisasi pada karyawan. Kemudian memberikan spesifikasi tugas, peran, dan penghargaan bagi karyawan, serta delegasi tanggung jawab. Pada akhirnya setiap orang harus bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh. Pendapat yang kedua menyatakan bahwa empowerment merupakan hal-hal yang berkaitan dengan *risk taking, growth and change*. Pendapat ini sering disebut *organic approach*, dimana dalam implementasi pelaksanaannya adalah : dimulai dari bawahan dengan memahami kebutuhan karyawan, membuat model perilaku pemberdayaan bagi karyawan, membangun tim untuk mendorong perilaku kooperatif, mendorong pengambilan resiko yang intelegent dan memberi kepercayaan karyawan untuk tampil. Hal yang paling mendasar dalam implementasi dua konsep tersebut adalah bagaimana manajemen mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut.

2. Karakteristik umum dari pemberdayaan
Manajer dapat memberdayakan karyawannya jika terdapat sharing information, provide structure, mengembangkan al-

ternatif team-based, menawarkan training yang relevan dan memberi penghargaan kepada karyawan. Penelitian *Quinn & Preitzer* menemukan empat karakteristik umum yang dimiliki seseorang yang telah mendapatkan pemberdayaan yaitu : *sent of self-determination, sent of meaning, sent of competence, dan sent of impact*.

3. Apakah empowerment benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan ?
Ada beberapa perbedaan yang cukup signifikan antara *empowered people* dan *disempowered people*. Perbedaan tersebut adalah bahwa *empowered people* lebih efektif, inovatif dan memiliki kemampuan kepemimpinan transpormasional. Jika organisasi memang membutuhkan orang-orang dengan ciri tersebut di atas maka empowerment memang diperlukan.
4. Apakah organisasi benar-benar menginginkan hal tersebut terjadi ?
Meskipun pihak manajemen telah menyatakan bahwa mereka telah mengadakan pemberdayaan, namun seringkali tidak disadari bahwa ada berbagai hal yang sesungguhnya mengganggu pelaksanaan empowerment tersebut. Terdapat tiga penghalang utama dalam implementasi program empowerment yaitu budaya birokrasi (*bureaucratic culture*), multi-level conflict dan hambatan waktu personal (*personal time constraints*). Hambatan ini sebenarnya merupakan konsekuensi alami dari proses organisasi, jadi bukan maksud buruk dari pihak manajemen.
5. Bagaimana seseorang benar-benar mengembangkan perasaan pemberdayaan ?

Sebagai contoh dalam pertanyaan kelima ini kita ambil Fort Motor Company dengan program pemberdayaannya yang dinamakan LEAD (*Leadership Education and Development*). Tahap pertama dalam pengembangan sent of empowerment adalah melibatkan evaluasi personal yang dalam, yang membuat individu dapat melihat dirinya dan lingkungannya dalam perspektif yang berbeda. Dampak lebih jauh adalah adanya outcome yang baru dan inovatif. Ketika aksi inovatif ini mendapat penguatan maka proses berlanjut, sehingga pekerja menjadi self-confident yang pada akhirnya akan merasa highly integrated dan committed pada organisasi.

6. Apakah organisasi memfasilitasi pemberdayaan SDM
Quinn & Spreitzer menyarankan empat hal untuk membantu mengintegrasikan dua pendekatan dalam pemberdayaan SDM (*mechanic & organic*) yaitu, memberi tantangan dan visi yang jelas, keterbukaan dan kerja team, kontrol dan disiplin, serta dukungan dan sent of security.
7. Apakah manajemen puncak terlibat dalam proses pemberdayaan SDM ?
Seringkali pemberdayaan hanya merupakan slogan yang tidak pernah mencapai hasilnya yang maksimal. Hal ini disebabkan karena top manager hanya mendesaint kebijaksanaan dan tidak terlibat secara langsung dalam implementasinya.