

**MAJALAH ILMIAH ARENA ALMAMATER
SUSUNAN KEREDAKSIAN**

Pelindung

1. Koordinator Kopertis Wilayah V Yk.
 2. Sekretaris Pelaksana
 3. Ketua APTISI WILAYAH V YK.
- Drs. Supardi, MM.
- Dr. Drs. Supriyoko, SDU., M.Pd.
- Dr. Ir. Supriyanto N., M.Sc.
- Drs. Ari Sudarman, M.Ec.
- Prof. Drs. Dakir
- Dr. Sunyoto Usman, MA
- Ir. Kardiyono Tj. ME
- Dr. Hani Handoko, MBA
- Adhi Susanto., M.Sc., Ph.D.
- Ir. Sugiharto, PS
- Drs. Supardi, MM.
- Dr. Mas' oed Mahfoed., MBA
- Isharjanto, SH., M.Hum.
- Drs. AK. Wiharyanto
- Ir. Sri Luwihana, SU
- Drs. Djabrohim
- Drs. Djumadi, M.Si
- Ir. Benny Puspantoro, MS
- Drs. Sukoco, M.Pd.

**Pemimpin Umum
Ketua Penyunting
Penyunting Ahli**

Penyunting Pelaksana

**Sekretaris Penyunting
Tata Usaha dan Sirkulasi**

- Drs. Moch. Qomanuddin
1. Puguh Waluyo, S.H.
2. Sariyanto, S.IP.
3. Fatimah, S.IP.
4. Ahmad Tamyis
5. Bedjo
6. Sugiyanto

Alamat Redaksi

Kantor Kopertis Wilayah V
Jl. Tentara Pelajar No. 13
Telp. 513538, 587249
Faks 65131 Yogyakarta 55231
SK. Menteri Penerangan RI
No: 1328/SK/DITJEN PPG/STT/1988
: 0251 - 2797
: ANDI OFFSET
Jl. Beo No. 38-40
Telp. (0274) 561881, 588282
Yogyakarta 55281

S T T

**I S S N
Pencetak**

Diterbitkan oleh Kopertis Wilayah V bersama APTISI Wilayah V, pada tahun 1986. Semula sebagai sarana penyajian Karya Ilmiah Warga perguruan tinggi dan sarana informasi antar PTS di lingkungan Kopertis Wilayah V. Mulai penerbitan No. 18 Tahun VI Januari - Maret 1991 ditingkatkan menjadi majalah ilmiah.

Isi tulisan tidak dengan sendirinya menjadi cerminan sikap redaksi, melainkan menjadi cerminan pendapat penulisnya. Redaksi menerima artikel ilmiah dari siapapun, ditulis antara 5 - 10 kuarto untuk Ilmu Eksakta diketik rangkap. Redaksi berhak mengubah susunan kalimat artikel tanpa mengubah maksud penulisnya.

Isi diluar tanggung jawab percetakan

ARENA ALMAMATER

majalah ilmiah
kopertis wilayah v

ISSN 0215 2797

NO. 51 TAHUN XIV
APRIL - JUNI 1999

EDITORIAL

Seperti halnya edisi 50, maka Arena Almamater pada edisi 51 ini juga memuat 10 artikel. Kesepuluh artikel tersebut juga berasal dari berbagai bidang ilmu dan penulisnya berasal dari berbagai perguruan tinggi.

Walaupun tata cara penulisan/sistematika sudah kami jelaskan pada editorial edisi 50, namun belum semua naskah yang masuk redaksi menggunakan sistematika yang berlaku di Arena Almamater tersebut. Karena itu pada pengiriman-pengiriman naskah selanjutnya dapat menggunakan pedoman tersebut secara benar.

Dalam edisi ini disajikan tulisan-tulisan yang bermuansa SDM (Sumber Daya Manusia) dan Teknologi. Sedangkan sebagian lain membicarakan tentang masalah kalimat bahasa Indonesia berdasarkan bentuk dan nilai komunikatifnya.

Masih banyak tulisan lain yang kami harapkan, mudah-mudahan tulisan-tulisan ini bermanfaat bagi pembacanya.

Redaksi

DAFTAR ISI

EDITORIAL	iii
DAFTAR ISI	v
PEMBERDAYAAN KARYAWAN: UPAYA MENCAPAI COMPETITIVE ADVANTAGE Oleh: Sukardi	1
PERUBAHAN PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM TRANSFORMASI ORGANISASI Oleh: Khusniyah Purwani	13
PERAN SIVITAS AKADEMIKA SEBAGAI MODAL DI PENDIDIKAN TINGGI DALAM MENYONGSONG ERA REFORMASI Oleh: Sudaru Murti	24
TEKNOLOGI INFORMASI TANTANGAN BAGI DUNIA PENDIDIKAN (Sebuah Tinjauan Etis) Oleh: De Santo Yohanes	35
STUDI KUALITAS AIRTANAH UNTUK IRRIGASI DI DATARAN AROKI PULAU TIMOR PROPINSI NUSA TENGGARA TIMUR Oleh: Inti Widi Prasetyanto	43
PEMANFAATAN BLOTONG DALAM PEMUPUKAN KALIJUM TANAMAN JAGUNG SUATU UPAYA MENINGKATKAN KEJITUAN PEMUPUKAN KALIJUM DI TANAH REGOSOL PANTAI TRISIK KULON PROGO DIY Oleh: Gunawan Budiyananto	51
WAKTU KEDALUWARSA MI KERING KEMASAN DALAM DILEMA Oleh: Astuti Setyowati	61
IHWAL KALIMAT BAHASA INDONESIA BERDASARKAN BENTUK DAN NILAI KOMUNIKATIFNYA Oleh: R. Kunjana Rahardi	70

EPISTEMOLOGI JOHN DEWEY (Pragmatisme-Instrumentalis)
Oleh: Paulus Wahana 83

UPAYA PERBAIKAN ELEMEN STRUKTUR DAN PEMANFAATAN
KEMBALI BANGUNAN PASCA KEBAKARAN
Oleh: Mochammad Teguh 96

BIODATA 111

PEMBERDAYAAN KARYAWAN : UPAYA MENCAPAI COMPETITIVE ADVANTAGE

Oleh: Sukardi¹



Abstract

Empowerment essentially is on-going interpersonal relationship that fosters mutual trust between employers and employee. This relationship permits individuals to strive toward continuous improvement in quality, productivity, superior customer service, and vendor negotiation with minimal risk and cost. In the other words, empowerment is the internal fuel that helps ensure organizations achieve performance targets rapidly, effectively and predictably.

Empowerment is based on the central idea of trust and requires commitment from all levels of management and employees to maximize business result. Managers and employees must demonstrate commitment to each other's succes, be supportive, and resolve challenger preventing achievement of result. Managers can use employee empowerment grid model to empowerment their workforce. This model consist of five grid, that are no discretion, task setting, participatori management, mission defining, and self-management. In the final analysis, for empowerment to produce **sustainable competitive advantage** and business result, manager must **walk-the-talk** to build long-term trust and commitment.

Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir ini muncul adanya isu-isu sosial yang mempunyai pengaruh dramatis terhadap studi dan aplikasi manajemen sumber daya manusia. 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, serta adanya

¹ Dosen Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Program Diploma 3, saat ini sebagai mahasiswa S2 Program Studi Manajemen UGM, Yogyakarta.

perubahan sosial yang ditandai dengan adanya *diversitas* sumber daya manusia sehingga semakin menuntut layanan perusahaan yang semakin besar. Hal tersebut telah memaksa manajemen dari keseluruhan tipe organisasi untuk secara total memikirkan kembali pendekatan terbaik untuk menjaga kelangsungan hidup organisasinya.

Menghadapi keadaan seperti itu, perusahaan dituntut untuk memiliki *core competence* yang mampu menghasilkan *competitive advantage*. Salah satu faktor kunci untuk menghasilkan *competitive advantage* adalah tersedianya *intellectual human capital* (Bennis, 1997) yang memiliki sifat kreatif, inovatif, fleksibel dan entrepreneurship (Walker, 1993). Bamey menyatakan bahwa ada tiga bentuk *core competence* yang menghasilkan *sustainable competitive advantage* yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi (Jamas Massie, 1998). Dari ketiga sumber daya ini, sumber daya yang sangat memiliki *competitive advantage* tinggi adalah sumber daya manusia.

Sesuai dengan judul dan penjelasan pada pendahuluan yang dikemukakan dalam tulisan ini, maka artikel ini akan membahas berbagai hal mengenai (1) apa yang dimaksud dengan pemberdayaan, (2) bagaimana manajer melakukan pemberdayaan (3) model apa yang bisa digunakannya, (4) lingkungan seperti apa yang mendukung pemberdayaan dan (5) apa kontribusi pemberdayaan terhadap *competitive advantage*.

Pemberdayaan Karyawan

Ada banyak definisi mengenai pemberdayaan antara lain dikemukakan oleh Shaman et.al (1996) "pemberdayaan merupakan pemberian kekuasaan (*power*) untuk mengambil inisiatif perubahan, dengan cara itu karyawan merasa ditopang untuk menyelesaikan beban pekerjaannya". Anthony, et.al (1996) juga berpendapat bahwa "pemberdayaan adalah suatu strategi mendorong pengambilan keputusan sampai tingkat paling bawah dari karyawan". Sedangkan Shuler & Huber (1993) menyatakan bahwa "pemberdayaan merupakan pemberian kebebasan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan".

Dari berbagai definisi tersebut di atas pada dasarnya terdapat kesamaan definisi yang menekankan pada suatu proses yang memberikan peluang untuk pengambilan keputusan secara etis yang dapat dipertanggungjawabkan oleh semua karyawan. Pembuatan keputusan secara etis menyaratkan suatu pembuatan keputusan sebaik mungkin bagi individu maupun bagi organisasi.

Berbagai persyaratan yang harus ada untuk mendukung terciptanya pemberdayaan karyawan ini adalah adanya 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*).

Efektivitas Pemberdayaan

Agar pemberdayaan bisa menghasilkan *High-performance companies* yang pada akhirnya akan menciptakan *Competitive advantage*, maka diperlukan kesiapan dan hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan. *Competitive advantage* hanya bisa dicapai jika dua unsur penting untuk mencapai efektivitas pemberdayaan manusia yaitu manajer dan para karyawannya saling bekerja sama.

Kesadaran dan kesiapan bawahan sangat penting untuk mendukung pemberdayaan yang direncanakan oleh pihak manajemen. Menurut Peter Senge ada tiga elemen untuk memobilisasi potensi sumber daya manusia (karyawan) agar menjadi siap untuk diperdayakan, yaitu adanya kebutuhan intrinsik untuk belajar, pemahaman dasar dari proses pembelajaran, dan kemampuan untuk menghubungkan pemikiran dan tindakan. (Patricia, 1997). Ketiga elemen ini merupakan *basic need* untuk pencapaian efektivitas pemberdayaan dari sudut pandang karyawan sebagai pihak yang diberdayakan (*model organic approach*).

Selanjutnya bagi manajemen terdapat tujuh pertanyaan dasar/kritikal yang harus dipertimbangkan dalam implementasi *employee empowerment* yang efektif (Quinn & Spreitzer, 1997). 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 akuntabilitas. 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 intellegent 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 alternatif team-based, menawarkan training yang relevan dan memberi penghargaan kepada karyawan. Penelitian **Quinn dan 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 transporasional. 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 sering kali tidak disadari bahwa ada berbagai hal yang sesungguhnya menghalangi 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 tem, kontrol dan disiplin, serta dukungan dan sent of security.

7. Apakah manajemen puncak terlibat dalam proses pemberdayaan SDM? Sering kali pemberdayaan hanya merupakan slogan yang tidak pernah mencapai hasilnya yang maksimal. Hal ini disebabkan karena top manajer hanya mendesain kebijaksanaan dan tidak terlibat secara langsung dalam implementasinya.

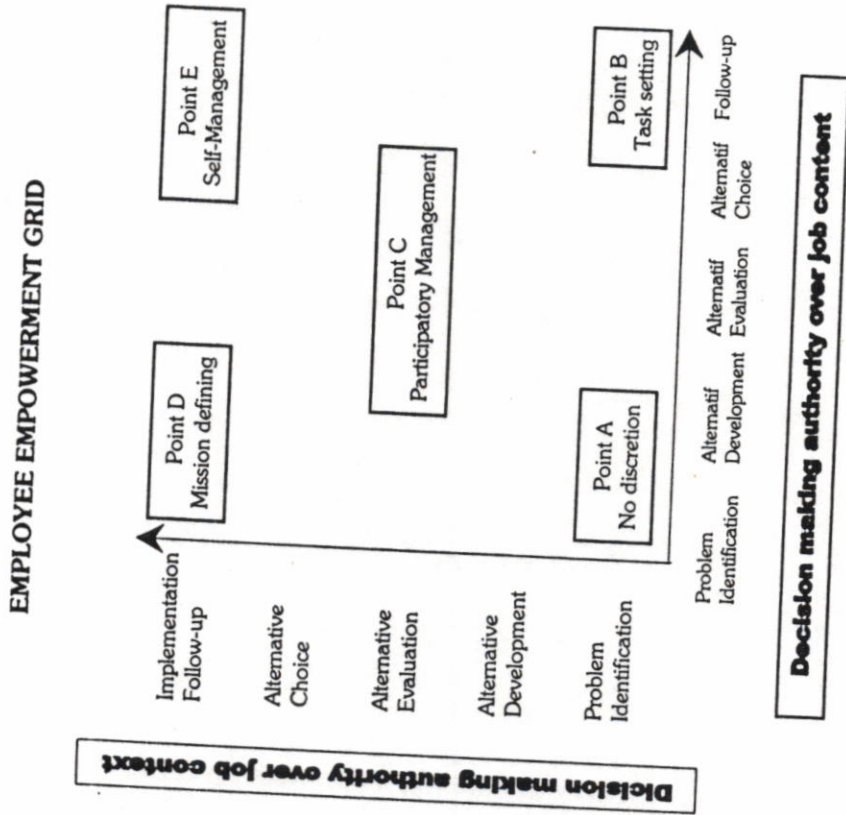
Model Pemberdayaan

Ada beberapa tindakan khusus manajer yang dapat menjamin keberhasilan pemberdayaan karyawan dalam organisasinya. Kunci untuk sukses itu adalah komitmen manajemen yang jelas, kuat dan konsisten sehingga menjadi suatu contoh hidup (*a living example*) bagi tenaga kerja untuk menjadi percaya diri. Berikut ini dua model/pendekatan pemberdayaan karyawan yang dikemukakan oleh Robert C Ford & Myron D. Folter (1995) dan Sharafat Khan (1997).

Menurut **Robert C Ford & Myron D. Folter (1995)** Dalam setiap pekerjaan terdapat derajat penerapan pemberdayaan yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan ini secara garis besar bisa dibedakan dari dua dimensi pekerjaan, yaitu *job content* dan *job context*. *Job context* ini merupakan alasan mengapa organisasi tersebut menuntut agar pekerjaan tersebut diselesaikan dan meliputi bagaimana pekerjaan tersebut sesuai dengan misi, tujuan jangka panjang dan pendek, serta *setting* dari organisasi yang bersangkutan, termasuk struktur organisasi, sistem penghargaan, dan lain sebagainya. Sedangkan *job content* mempresentasikan tugas dan prosedur yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Selain itu, manajer perlu melihat bahwa proses pengambilan keputusan bukan hanya berupa tindakan pemilihan tetapi terdiri dari 5 tahapan proses, yaitu pengidentifikasian masalah, memunculkan alternatif penyelesaian, mengevaluasi hal-hal yang mendukung atau tidak mendukung alternatif-alternatif tersebut, pemilihan alternatif, serta mengimplementasikan dan menindaklanjuti akibat pelaksanaan pilihan tersebut.

Berikut ini bagan pemberdayaan karyawan atau *Employee Empowerment Grid* yang menunjukkan berbagai kemungkinan strategi yang

muncul dari adanya perbedaan derajat pemberian tanggungjawab pengambilan keputusan baik dari sudut *job context* *job content*.



Point A (No Discretion)

Pekerjaan pada point ini didesaint oleh orang lain (atasan) dan dalam pengerjaannya juga diawasi oleh orang lain (atasan). Dengan demikian tidak ada pengambilan keputusan oleh pelaksana (bawahan) yang dikaitkan dengan job content maupun job context. Secara kasar dapat dikatakan bahwa karyawan dimanfaatkan hanya dari leher ke bawah sementara otak tidak diperlukan bagi pekerjaan ini.

Point B (Task Setting)

Pada point ini karyawan diberikan tanggung jawab atas keputusan yang cukup besar pada job content tetapi hanya sedikit pada job context. Empowerment disini berarti bahwa karyawan diberi kewenangan untuk membuat keputusan mengenai cara terbaik untuk menyelesaikan tugas mereka. Manajemen di dalam kasus ini mendefinisikan misi dan tujuan dan karyawan diberdayakan untuk mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Harapan manajemen dengan strategi Empowerment seperti ini adalah karyawan akan menerapkan pengetahuan pekerjaan dan intelektualitasnya untuk menemukan cara-cara untuk secara kontinyu meningkatkan apa yang mereka lakukan dalam pekerjaan mereka. Pada poin ini karyawan secara total terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai job content. Pekerjaan disini desain kembali oleh karyawan atau tim dengan tujuan untuk menambahkan job content atau mengembangkan variasi skill karyawan. Lebih jauh lagi, karyawan diberi energi dan dibebaskan untuk memutuskan bagaimana mereka melakukan pekerjaan, mendapatkan feedback dan lebih memahami pekerjaannya. Melalui strategi ini banyak karyawan merasa bahwa pekerjaannya lebih memotivasi dan memuaskan sehingga lebih berkualitas. Meskipun manajemen membatasi empowerment hanya pada job content, namun motivasi karyawan yang memiliki value feelings of accomplishment dan growth bisa ditingkatkan. Keberhasilan strategi ini akan tergantung dari faktor penguatan lain diluar kontrol karyawan seperti dukungan manajemen puncak, sistem reward dan struktur organisasi.

Point C (Participatori Management)

Pada posisi ini karyawan diberikan kewenangan dan tanggungjawab yang sama besarnya antara job content maupun job context. Kelompok pada posisi ini terlibat dalam masalah pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif dan rekomendasi alternatif terbaik.

Point D (Mission Defining)

Pemberdayaan model ini tidak biasa dilakukan oleh banyak perusahaan, karena model ini memberikan tanggung jawab yang besar kepada karyawan terhadap job context.

Point E (Self-Management)

Karyawan pada area ini diberi otoritas pembuatan keputusan total baik job content maupun job context. Tentu saja tidak semua perusahaan berani memberikan kepercayaan yang tinggi kepada karyawannya dalam

kaitannya dengan job content maupun job context. Oleh karenanya ada persyaratan yang harus dimiliki oleh karyawan dan atasan dalam penerapannya. Karyawan perlu mempunyai kemampuan yang memadai baik dalam hubungannya dengan pekerjaan maupun dalam kaitannya dengan pengembangan misi dan tujuan organisasi. Dilain pihak pimpinan harus memberikan kepercayaan (trust) yang besar kepada karyawannya. Pemberdayaan pada tingkatan ini akan meningkatkan produktivitas dan tingkat kehadiran serta mengurangi *turnover*.

Employee Empowerment Grid di atas mengilustrasikan tahapan dari *employee empowerment* yang memberikan kesempatan kepada manajer untuk menentukan dilevel mana kesiapan pemberdayaan dalam organisasi dan apa yang bisa dilakukan untuk mengimplementasikan tingkat yang diinginkan dari keterlibatan dalam pembuatan keputusan yang berkaitan.

Pendekatan yang lain yang bisa digunakan untuk mengimplementasikan pemberdayaan adalah dengan model pemberdayaan yang dikemukakan oleh Sharaf Khan. Dia mengatakan bahwa pemberdayaan harus dimulai dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. **Desire**, yaitu kebiasaan untuk mendelegasikan dan melibatkan karyawan dalam setiap pekerjaan. Dalam hal ini manajer mengizinkan karyawan untuk mengidentifikasi masalah, mengurangi perintah, mendorong karyawan dengan memberi pandangan-pandangan baru, memperbesar keterlibatan karyawan, memberikan problem yang kompleks mengembangkan kemampuan membangun tim yang kuat, memikirkan kembali strategi berfikir dan melatih kontrol pribadi.
2. **Trust**, yaitu adanya pembagian dan penyebaran informasi dan menerima saran tanpa rasa takut. Dalam hal ini manajemen mengizinkan karyawan berpartisipasi dalam formulasi kebijaksanaan, memberikan kesempatan yang cukup baik waktu maupun sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskripsikan hasil akhir dari suatu proses, menyediakan training yang cukup, berbagi cerita sukses, menyediakan akses informasi dan menghormati perbedaan pandangan.
3. **Confidence**, Mengekspresikan penghargaan terhadap kemampuan karyawan. Dalam hal ini manajer menanyakan ide terbaik, memperluas pemberian tugas, dan memperkuat penyelesaian tugas yang positif.
4. **Credibility**, Secara konsisten melakukan "walk-the-tall" untuk membantu mengembangkan kinerja yang superior di lingkungannya. Manajer harus memandang karyawan sebagai partner, mendorong dan menciptakan koordinasi yang lebih luas terhadap departemen, secara proaktif menyediakan wawasan dan pengetahuan yang baru, dan menggunakan model perilaku kooperatif.

5. **Accountability**, Secara konsisten memperjelas peran, standar dan pengukuran menuju kemapanan. Hal-hal yang bisa dilakukan oleh manajer adalah menekan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan baik mengevaluasi pekerja, melibatkan tenaga kerja dalam membuat standar dan pengukuran, memberikan feedback secara berkala dan mempertujuan yang realistis.

6. **Communication**, menciptakan pemahaman diantara karyawan. Beberapa hal yang perlu dikerjakan manajer adalah memberikan policy secara terbuka, menyediakan informasi setiap waktu, mendiskusikan masalah secara terbuka dan mengembangkan *network of knowledge worker*.

Lingkungan yang Mendukung Pemberdayaan

Setelah manajer memahami model pemberdayaan yang bisa diimplementasikan pada karyawannya, maka selanjutnya manajer perlu menciptakan lingkungan yang mendukung bagi efektifitas pelaksanaan dari pemberdayaan tersebut. Lingkungan kerja yang mendukung tersebut terdiri dari :

- **Jaringan kerja atas dasar team dan penyebaran informasi**
Sistem team yang didasarkan pada jaringan kerja dan sharing informasi akan membuat karyawan merasa lebih diberdayakan. Mereka disamping merasa memiliki arti yang lebih besar juga mempunyai pengaruh terhadap hasil pekerjaan. Keadaan ini akan lebih baik jika manajemen melalui *sharing information* menjelaskan kepada para pekerja mengenai misi dan tujuan bisnis serta pengaruh strategi bisnis yang dijalanannya.
- **Training dan sumber daya**
Setelah para karyawan mengetahui mengenai apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai tujuan perusahaan maka mereka perlu dipersiapkan. Tiap individu perlu memiliki kompetensi yang tinggi untuk menghadapi perubahan. Oleh karenanya perlu pelatihan agar mendapatkan sumberdaya yang kreatif, inovatif dan fleksibel terhadap perubahan.
- **Pengukuran, umpan balik, dan penguatan**
Melalui pelatihan diharapkan karyawan mengolah informasi dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai *high performance*. Selanjutnya manajer perlu memfasilitasi karyawan untuk bisa mengukur kinerjanya. Dari kemampuan mengetahui kinerjanya ini karyawan akan bisa mengevaluasi dan menjadikannya sebagai umpan balik.

• **Penguatan yang positif secara terus menerus**

Dari hasil yang telah dicapai oleh karyawan yang diperdagangkan, manajer perlu memberi dukungan dan memperkuat hasil yang telah dicapai secara terus menerus. Tujuannya agar karyawan merasa diakui keberadaannya sehingga menimbulkan motivasi untuk lebih baik.

Kontribusi Pemberdayaan Terhadap "Competitive Advantage"

Dengan memperhatikan efektivitas pemberdayaan, model pemberdayaan, dan penciptaan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan karyawan, maka secara *normatif* akan diperoleh berbagai manfaat sebagai berikut:

1. Karyawan akan lebih mudah dalam memahami suatu keputusan karena mereka sudah terlibat dalam proses pembuatan keputusan tersebut.
2. Dengan lebih terlibat, karyawan akan lebih memahami tujuan, visi, misi organisasi dan dapat meningkatkan komitmen mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Lebih jauh lagi, komitmen dan loyalitas biasanya akan meningkatkan produktivitas yang tinggi, meningkatkan kehadiran dan mengurangi turnover.
3. Keterlibatan karyawan memberikan kesempatan untuk pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan.
4. Partisipasi karyawan meningkatkan rasa saling memiliki dan kemampuan kerjasama dalam team dalam organisasi di semua level sehingga jika terjadi konflik, maka dalam situasi partisipatif ini karyawan akan lebih mudah untuk menyelesaikannya sekaligus memberikan suatu alternatif solusi lebih baik.

Dengan pemberdayaan perusahaan akan memiliki karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi sekaligus tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan. Keuntungan dengan kondisi karyawan seperti itu adalah para karyawan merasa lebih *comfortable* dengan keadaan saat ini, secara internal karyawan lebih percaya diri dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus yang selanjutnya secara external akan merasa berarti dan mempunyai peran terhadap posisi perusahaan dalam persaingan. Tingkat produktivitas dan kehadiran yang tinggi sebagai hasil dari komitmen mereka terhadap visi, misi dan tujuan organisasi akan memberikan **high-performance companies** yang pada akhirnya akan menjadikan perusahaan mempunyai **competitive advantage**.

Kesimpulan

Keberhasilan dalam pemberdayaan karyawan tidak bisa dicapai dalam waktu yang sekejab. Perlu kerjasama dan keterlibatan karyawan, manajemen pada semua tingkatan dan kondisi yang kondusif bagi pemberdayaan. Bagi karyawan yang diberdayakan mereka harus mau belajar, memahami dasar dari proses pembelajaran, dan mampu menghubungkan pemikiran dan tindakannya. Untuk ini manajer perlu memberikan kepercayaan (*trust*), komitmen pada tujuan, visi, misi, sharing informasi, pelatihan dan reward bagi karyawannya.

Hasil akhir dari pemberdayaan ini adalah karyawan dengan kompetensi yang tinggi sehingga mampu membawa perusahaan dalam proses belajar yang terus menerus untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) dan lebih proaktif terhadap perubahan yang akan terjadi. Dengan demikian perusahaan akan mempunyai keunggulan kompetitive secara terus menerus (*sustainable competitive advantage*).

Daftar Pustaka

- James L. Gibson, Ivancevich, Donelly, " **Organisasi: perilaku, Struktur, dan Proses**", Edisi 8 jilid I, Binanupa aksara Jakarta 1996.
- Luthan. F. (1996), " **Organizational Behavior**", Seventh Edition, Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Patricia N. Markovich, " **Mobilizing your human potential**", journal for quality and participation, March 1997.
- Robert C. Ford and Myron D. Foltier, " **Empowerment: a matter of degree**". Academy of management executive, August 1995.
- Robert E. Quinn and Gretchen M. Spreizer, " **The road to empowerment: seven questions every leader should consider**", organization Dynamics, autumn 1996.
- Sharafat Khan, " **The key to being a leader company: empowerment**", journal for quality and participation, January/February 1997.
- Shari Caudron, " **Create an empowerment environment**", personnel journal, September 1995, volume 74 no. 9.

Staw, B.M. (1991) "**Psychological Dimensions of organizational behavior**" New York: Memilan Publishing Company.

Thomas W. Malone, **Is empowerment just a fad? control, decision making, and IT**", Sloan Management Review, Winter 1997.

William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, and K. Michele Kaemar, **Strategic Human Resource Management**, 2nd edition, The Driden Press, 1996.

BIODATA PENULIS EDISI 51

Sukardi, dilahirkan di Klaten pada tanggal 10 Januari 1970. Lulus pendidikan Sarjana pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia tahun 1993. Dosen tetap Universitas Islam Indonesia yang mengajar pada Program Diploma-3 Fakultas Ekonomi UII ini mengasuh mata kuliah Manajemen Keuangan dan Manajemen Kas dan Investasi (Pasar Modal). Sekarang ini sedang menempuh Program Pasca Sarjana dengan Program Studi Manajemen pada Universitas Gadjah Mada.

Khusniyah Purwani, S.E., lahir di Yogyakarta, tanggal 11 Agustus 1971, menamatkan pendidikan Sarjana Ekonomi tahun 1994, sebagai alumnus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, dari Jurusan Manajemen Perusahaan. Pertama kali menjadi dosen tetap Program Diploma-3 FE UII adalah di awal tahun 1995, dengan konsentrasi pada bidang Manajemen Pemasaran. Saat ini sedang melanjutkan studi lanjut di Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Tahun Akademik 1999/2000. Hasil karya tulis yang sudah diterbitkan adalah beberapa buku modul "Penyusunan Anggaran Perusahaan" pegangan kuliah bagi mahasiswa Diploma-3 Ekonomi.

Dra. Sudaru Murti, MSi., Pendidikan: S1 Jurusan Sosiologi Fakultas Isopol UGM Tahun 1986, S2 Program Studi Sosiologi, Pasca Sarjana UGM Tahun 1996, Instansi: DPK pada STISIPOL Kartika Bangsa Yogyakarta, Jabatan: Lektor Madya, Mata Kuliah yang diajari: Pengantar Sosiologi, Sosiologi Gender, Sosiologi Organisasi, Kapita Selekta Sosial

Drs. De Santo Yohanes, lulus dari STFK Ledalero-Maumere/Flores pada tahun 1990. Ia menyelesaikan English Extension Course (First and second Program) di Universitas Sanata Dharma pada tahun 1994 dan menterjemahkan serta memberi pengantar untuk dua buku yakni: Tahap-tahap Perkembangan Moral Lawrence Kohlberg (Yayasan Penerbit - Percetakan Kanisius, 1995) dan Mitos, Dukun dan Sihir Claude Levi - Strauss (Yayasan Penerbit - Percetakan Kanisius, 1997). Sejak tahun 1996, ia menjadi tenaga dosen tetap pada ASMI Santa Maria Yogyakarta dan mengampu mata kuliah Bahasa Inggris dan Etika Umum. Saat ini ia tengah menyelesaikan Program Pasca Sarjannya pada Sekolah Tinggi Manajemen LPPM Jakarta dan mengambil konsentrasi Manajemen Internasional.

Inti Widi Prasetyanto, lahir di Salatiga, Jawa Tengah, tanggal 2 Maret 1964, menyelesaikan S1 di Jurusan Teknik Geologi, Fakultas Teknik

Universitas Gadjah Mada pada tahun 1991. Sejak tahun 1992 menjadi Dosen Tetap Yayasan pada Jurusan Teknik Geologi, Fakultas Teknologi Mineral Institut Sains & Teknologi "AKPRIND" Yogyakarta. Mengasuh mata kuliah Geokimia. Jabatan Akademik yang dimiliki adalah Asisten Ahli.

Gunawan Budiyananto, lahir di Yogyakarta adalah alumnus Jurusan Ilmu Tanah Fakultas Pertanian UGM tahun 1985 (S1) dan 1997 (S2). Saat ini mengabdikan sebagai dosen dipekerjakan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan jabatan akademik Lektor Madya. mengasuh matakuliah Dasar Klimatologi, Dasar Ilmu Tanah, Kesuburan Tanah dan Pemupukan, serta Pengelolaan Lahan.

Astuti Setyowati, dilahirkan di Jember, Jawa Timur pada tanggal 27 Juni 1956, alumnus Jurusan Teknologi Hasil Pertanian Universitas Brawijaya tahun 1981 dan Program S2 pada program Studi Ilmu-Ilmu Pertanian, Program Pasca Sarjana UGM tahun 1986. Pada saat ini sebagai dosen negeri dipekerjakan pada Universitas Wangsa Manggala. Jabatan Akademik Lektor Madya.

R. Kunjana Rahardi, lahir di Yogyakarta tanggal 13 Oktober 1966. Ia adalah Doktor Linguistik Pragmatik lulusan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 1999. Di ASMI Santa Maria Yogyakarta mengasuh mata kuliah Business English, Oral English, Written English, Bahasa Indonesia, dan Korespondensi Bahasa Indonesia. Pada saat ini ia berjabatan akademik Lektor Muda dan menjabat Pembantu Direktur I Bidang Akademik. Ia juga menjadi kolumnis Sosial Budaya di berbagai media massa dan menjadi pengasuh tetap Ulasan Bahasa dan Budaya harian umum MEDIA INDONESIA Jakarta.

Drs. Paulus Wahana, M.Hum. Lahir di Klaten, 6 Maret 1953. Memperoleh gelar Sarjana Muda Filsafat-Teologi dari FKSS IKIP Sanata Dharma tahun 1978, dan selanjutnya gelar Sarjana Filsafat diperoleh dari Fakultas Filsafat UGM pada tahun 1983. Pada tahun 1999 telah menyelesaikan program Magister Humaniora dalam bidang Ilmu Filsafat, dengan tesis "Peranan Nilai bagi Manusia Menurut Max Scheler". Mengajar di Universitas Sanata Dharma dengan mengasuh matakuliah dari MKU, dan telah memperoleh jabatan akademis Lektor Madya.

Ir. Mochammad Teguh, MSCE, N.I.P.: 131 672 542, lahir di Kudus tanggal 5 Agustus 1958, adalah Dosen Negeri dpk pada Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Universitas Islam Indonesia, Jabatan Akademik: Lektor Madya, Golongan: III/D, Pendidikan: Master of Science in Civil Engineering, University of the Philippines (1990), Pengasuh mata kuliah: Mekanika Reayasa, Struktur Beton, dan Metode Elemen.