

EMPLOYEE EMPOWERMENT BASED ON COMPETENCY

Elsye Tandelilin¹

ABSTRACT

In order to face business competition that is very complex and the change of external environment that is become very rapid, the firms must do several changes. One of the change is human resource management, because human resource as a trigger which is very important in determining the success of an organization. According to the Sims (2001) knowledge workers will be the need and the priority of an organization to face the competition and become a thing that we cannot avoided. To have high competence human resource which is appropriate with the need of organization and to be able to manage the organization appropriately will create high valued innovation. An effort to make a conducive condition for the employees in organization so that they can contribute optimally, management team should work harder. Increasing activity of the firm as a result of the change in business environment will make management should increase their control on the employees' activities. The consequence is the increase in cost and employee's number. To anticipate that problem, there are many organizations start to use employee empowerment concept. More detail, this concept said that employee empowerment means encouraging and allowing human resource (employees) to be responsible with their own responsibility, in order to be more effective and efficient in their contribution to reach the organization's goal. In reality, there are many organization which have employee empowerment fail to get the optimal result because they are not concern to skill, ability, knowledge and attitude of the employees and of course it will affect to the result of the empowerment itself. Besides, the level of the employees and certain condition are needed such as structure and culture support in order to reach an optimal result of this concept's implementation. However, it does not mean if all conditions above are being satisfied then empowering will be success, because this implementation means there is a process of change that should be done by the employees themselves. To change the employees' attitude is not an easy thing. For those things the change in mindset of the employees should be done appropriately, so that with this empowering mindset will make the implementation of empowerment become easier.

Keywords : human resources, competency, employee empowerment

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan perubahan lingkungan eksternal yang semakin cepat, perusahaan harus melakukan berbagai perubahan. Salah satu perubahan yang harus dilakukan adalah perubahan dalam pengelolaan sumberdaya manusia (SDM), karena SDM merupakan motor penggerak yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Eksistensi organisasi dimasa yang akan datang paling tidak dipengaruhi oleh kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan, pemilikan *core competency*, kemampuan menangani

diversitas dan membentuk organisasi sebagai *knowing organization*. Sims (2001) mengemukakan bahwa *knowledge workers* akan menjadi kebutuhan dan andalan utama bagi organisasi untuk menghadapi persaingan dan merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Hanya dengan memiliki SDM berkompentensi tinggi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan organisasi mengelola dengan benar, akan mampu melahirkan inovasi-inovasi yang bernilai tinggi. Usaha membuat kondisi organisasi menjadi kondusif bagi para SDM untuk mau berkontribusi secara optimal

¹ Penulis adalah Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya

diperlukan usaha keras dari pihak manajerial. Karena peningkatan aktivitas perusahaan sebagai akibat perubahan lingkungan bisnis menyebabkan pihak manajemen harus lebih meningkatkan *control* atas aktivitas SDMnya. Konsekuensinya adalah peningkatan biaya dan jumlah SDM. Untuk menangani hal tersebut, banyak organisasi mulai menggunakan konsep pemberdayaan SDM (*employee empowerment*).

Secara lebih rinci konsep ini mengemukakan bahwa pemberdayaan SDM berarti mendorong dan mengizinkan SDM tersebut untuk memikul tanggung jawab pribadi dalam rangka meningkatkan cara bekerja yang lebih efektif dan efisien dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berarti organisasi harus membuat SDM dapat memimpin dirinya sendiri untuk berkarya, tidak selalu menunggu perintah dari pimpinan dan memiliki tanggung jawab yang besar. Implementasi dari konsep ini diharapkan dapat menghasilkan sejumlah manfaat bagi organisasi, namun dalam kenyataannya banyak organisasi yang melakukan pemberdayaan terhadap SDMnya tetapi tidak mendapatkan hasil yang optimal karena pemberdayaan yang dilakukan tidak memperhatikan faktor kompetensi dari SDM yang diberdayakan. Akibatnya pemberdayaan hanyalah dilakukan secara umum tanpa memperhatikan *skill, ability, knowledge* dan *attitude*, yang tentu saja berdampak pada hasil dari pemberdayaan itu sendiri.

Selain berfokus pada kompetensi dari SDM yang diberdayakan, organisasi juga harus memperhatikan siapa yang diberdayakan. Artinya SDM yang diberdayakan tersebut berada pada level operasional, administrasi atau level manajerial, karena masing-masing level membutuhkan teknik pemberdayaan yang berbeda-beda. Penyebaran teknik pemberdayaan pada semua level

menyebabkan hasil pemberdayaan itu sendiri menjadi tidak optimal. Selain itu, juga dibutuhkan prakondisi yang mampu memicu sekaligus memacu para SDM untuk menuangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Prakondisi yang dimaksud adalah dukungan dari sistem organisasi, seperti membentuk *supporting structure, supporting culture* dan sistem lainnya yang menunjang pelaksanaan konsep pemberdayaan.

Pemberdayaan terhadap SDM ini berfungsi sebagai minyak pelumas untuk mewujudkan karya berdasar pada kompetensi yang dimiliki. Artinya, para SDM diberikan kewenangan yang diperlukan untuk mengambil keputusan-keputusan dan kebebasan untuk memimpin dirinya sendiri (*self leadership*) dan diberikan dukungan untuk menangani pekerjaan yang dipercayakan disertai dengan kewenangan yang cukup. Adanya kecenderungan di masa mendatang untuk memposisikan SDM sebagai individu yang berdaya, akan berimplikasi pada munculnya struktur organisasi yang lebih memungkinkan sistem pengambilan putusan menjadi lebih fleksibel, misalnya *flat structure*, rentang kendali yang lebih lebar (*wider span of control*), rantai komando yang lebih singkat (*shorter chain of command*) ataupun menjadi *networked organization* dengan perekat *Internet based Business to Business* yaitu membentuk jaringan komunikasi yang mampu membuat distribusi informasi mengalir melalui jaringan internet secara cepat.

Namun tidak berarti apabila semua kondisi di atas dipenuhi maka *empowering* dapat berjalan dengan baik, karena implementasi dari konsep ini berarti ada proses perubahan yang harus dilakukan oleh SDM yang bersangkutan. Merubah perilaku SDM merupakan suatu hal yang sulit. Untuk itu perubahan *mind set* dari SDM perlu dilakukan secara tepat, sehingga melalui konsep *empowering mind set* yang

sudah tertanam, akan mempermudah implementasi dari *empowerment*.

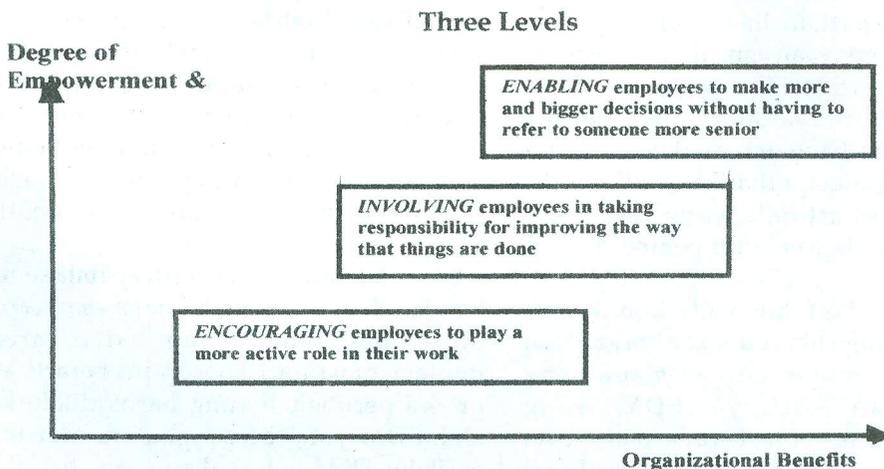
KONSEP EMPLOYEE EMPOWERMENT

Ada beragam konsep *employee empowerment* yang dikemukakan oleh para ahli, dan belum ada keseragaman tentang hal tersebut. Secara lebih jelas, Robbins (2001) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan berarti membuat karyawan menguasai apa yang mereka lakukan. Hal senada juga dikemukakan oleh Cutterbuck (1995) bahwa pemberdayaan berarti mendorong dan mengizinkan SDM memikul tanggung jawab pribadi untuk meningkatkan cara bekerja dan meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Pengertian-pengertian di atas menggambarkan bahwa yang diberdayakan adalah SDM bukan organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Foy (1994) yaitu *"Organizations are not empowered, people are. The empowering organization puts the spotlight on winning, on giving people opportunities to perform to their maximum effectiveness"*. Dari

konsep-konsep yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa memberdayakan SDM berarti :

1. Memberikan "power" yang lebih besar kepada SDM sesuai dengan levelnya untuk setiap tugas agar dapat dikerjakan dengan baik, meliputi pemberian authority, responsibility, resources dan rights.
2. Mendelegasikan tanggung jawab untuk pengambilan putusan dalam porsi yang tepat untuk setiap SDM.
3. Ada peralihan pengendalian dari manajemen ke SDM untuk kepentingan organisasi dalam jangka panjang.
4. Mampu menciptakan kondisi di mana SDM dapat menggunakan kecakapan dan kemampuannya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi, baik yang berorientasi pada SDM maupun pada profit.

Dari pemaparan konsep-konsep di atas, terlihat bahwa pemberdayaan hanya dapat tercapai melalui proses dan bukan sesuatu yang instan. Adapun tahapan



Sumber : Vadim Kotelnikov and Ten 3 East-West, Employee Empowerment, Adapted from "Empowering People", Jane Smith, didownload tanggal 5 Agustus 2003.

Gambar 1
Employee Empowerment

dalam *employee empowerment* seperti tergambar dalam gambar 1 berikut ini :

Dari gambar 1 di atas terlihat bahwa langkah pertama dalam *employee empowerment* adalah mendorong karyawan untuk lebih berperan aktif dalam pekerjaan mereka. Langkah kedua karyawan hendaknya dilibatkan dalam pengambilan tanggung jawab agar mampu meningkatkan cara bekerja dan tahap terakhir adalah membuat karyawan mampu untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih besar tanpa harus menunggu perintah dari atasan/senior. Ketiga tahap ini menggambarkan semakin tinggi level pemberdayaan, berarti *degree of empowerment and leadership* semakin tinggi pula dan manfaatnya bagi organisasi juga semakin besar.

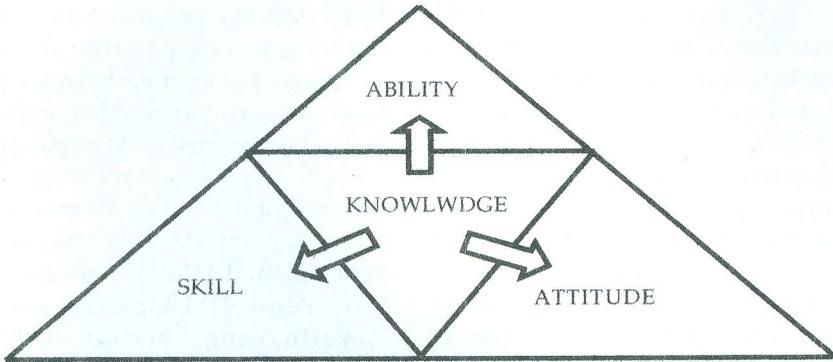
Konsep ini semakin populer dan disukai oleh banyak organisasi karena ada sejumlah alasan yang mendasarinya, yaitu :

1. Adanya perubahan angkatan kerja, dimana semakin banyak *educated and trained workers* dibandingkan masa-masa sebelumnya, yang tentu saja berimplikasi pada penguasaan pekerjaan yang lebih baik.
2. Adanya persaingan global (*global competitiveness*) yang mengharuskan organisasi bergerak dengan cepat terutama dalam peningkatan kecepatan dan kualitas pengambilan putusan.
3. Efek dari "pembongkaran" hirarki organisasi, dimana banyak organisasi yang beralih dari *tall structure* menjadi *flat structure*. Konsekuensinya *first line manager* memiliki banyak karyawan yang harus disupervisi, yang berimplikasi pada pelepasan sebagian wewenang kepada para bawahannya dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari.

PEMBERDAYAAN KARYAWAN BERBASIS KOMPETENSI

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa apabila organisasi menginginkan

pemberdayaan dapat memberikan hasil yang optimal maka kompetensi dari SDM yang diberdayakan harus diperhatikan. Pengertian kompetensi dalam kenyataannya belum ada kesepakatan universal dan beberapa pakar memberikan pengertian yang cukup bervariasi. Namun secara umum istilah kompetensi SDM dapat disimpulkan sebagai "*capability to perform*". Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa kompetensi SDM terdiri dari berbagai variabel. Sanchez.et.al (1997) menegaskan bahwa kompetensi SDM dapat dibedakan menjadi 2, yaitu yang bersifat *visible*, seperti kompetensi pengetahuan (*knowledge competency*) dan kompetensi keahlian (*skill competency*) serta kompetensi yang bersifat *invisible (hidden competency)* seperti konsep diri, sifat dan motif yang semuanya dapat dikategorikan dalam variabel sikap (*attitude*). Sementara itu Robbins (2001) mengemukakan bahwa salah satu bentuk kompetensi SDM yang merupakan *biographical characteristic* adalah kemampuan (*ability*) yang terdiri dari *intellectual ability* dan *physical ability*. Jadi secara komprehensif, kompetensi memiliki 4 variabel, yaitu (1) *knowledge*-pengetahuan, (2) *skill*-keahlian/ketrampilan, (3) *ability*-kemampuan dan (4) *attitude*-sikap. Keempat variabel kompetensi ini diintegrasikan dalam sebuah model yang disebut dengan "*HR Competency Model*", yang merupakan model untuk mengimplementasikan keempat variabel kompetensi secara efektif dan efisien.



Gambar 2
The HR Competency Model

Model di atas secara sederhana menjelaskan bahwa variabel *knowledge* menjadi variabel basis yang memberikan pengaruh yang bersifat korelasional kepada ketiga variabel lainnya. Dengan kata lain, kualitas *knowledge* yang dimiliki SDM akan membedakan pula kualitas dari variabel *ability*, *skill* dan *attitude* antara individu satu dengan individu lainnya. Secara lebih spesifik model ini memberikan gambaran bahwa dalam proses peningkatan

kompetensi SDM, variabel *knowledge* menjadi penentu bagi variabel lainnya.

Secara spesifik, konsep di atas menggambarkan bahwa apabila organisasi ingin memberdayakan SDM sebaiknya memiliki informasi tentang *knowledge*, *skill*, *ability*, dan *attitude* dari SDM yang ingin diberdayakan. Hal tersebut penting karena terkait dengan teknik pemberdayaan yang digunakan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1
Techniques for Impowerment

Some techniques for empowering			
Scope of Knowledge-base	Manual workers - Job rotation - Group technology/ Self-governing teams	Clerical workers - Job rotation - Self- Governing teams - Job enlargement	Professional workers - Job enlargement and - Narrowing focus to allow people to become experts
Scope of Discretion over - when tasks are done - how tasks are done - design of new tasks - interpretation of policy	- Self-governing teams - Problem-solving skills - Delegation	- Self-governing teams - Problem-solving skills - Delegation	- Self-governing teams - Problem-solving skills - Delegation
Involvement in policy-Making	- Referenda - Cascade briefings (with an emphasis on upward communications) - Participation (from consultative committees through employees on the board)		
Opportunity to change Systems that affect People in other Functions/ departments	- suggestion schemes - Cross functional quality improvement teams		

Sumber : Clutterbuck and Kernaghan, 1995), *The Power of Empowerment*, Kogan Page Limited, London

PERUBAHAN MIND SET

Meskipun secara konseptual, *employee empowerment* tampak mudah namun dalam implementasinya membutuhkan banyak perubahan dan perubahan yang paling sulit adalah merubah SDM. Apabila SDM sudah terbiasa menunggu perintah dan arahan, tidak memiliki inisiatif untuk bertindak ataupun kurang memiliki tanggung jawab, maka akan semakin sulit dalam mengimplementasi konsep ini.

Untuk membentuk *empowerment attitude* bukan merupakan hal yang mudah dan bersifat instan, karena harus merubah pola pikir (*mind set*) dari SDM yang diberdayakan. Secara lebih rinci, konsep *mind set* ini merupakan aplikasi dari konsep *Brain Power* yang menggunakan metode *Accelerated Learning Technique* dan aplikasi dari *Neuro Linguistic Programming (NLP)* di bidang *Advanced Business and Leadership*. Penggunaan kata "*Brain*" menegaskan bahwa konsep ini menfokuskan pada pemberdayaan otak manusia, sedangkan kata "*Power*" menggambarkan penggunaan kekuatan otak manusia. Karena semakin sering otak digunakan semakin kuat otak tersebut. Jadi secara sederhana, *Brain Power* berarti memberdayakan otak untuk berpikir maksimal dan menciptakan pola pikir (*mind set*) yang positif.

Pola pikir seseorang dibentuk melalui informasi yang masuk, dan informasi yang masuk didapatkan dari proses belajar dan pengalaman. Informasi tersebut kemudian terekam dalam otak dan mempengaruhi proses berpikir dan akhirnya mempengaruhi cara bertindak seseorang. Proses pembentukan *mind set* yang baru sama halnya seperti cara kerja komputer. Apabila pengguna komputer ingin menggunakan program-program terbaru maka harus membuang program-program lama dengan cara meng-*install* program-program baru yang dibutuhkan. Proses ini menunjukkan bahwa "penumpukan program" tidak diperbolehkan karena "penumpukan"

tersebut berarti memperbolehkan individu tersebut sewaktu-waktu menggunakan kembali "program lama", berarti pembentukan *mind set* yang baru menjadi sia-sia. Dalam menanamkan *empowerment mind set*, konsep yang sama dapat dilakukan, yang berarti SDM yang ingin diberdayakan harus dilakukan "*reprogramming*", dimana konsep berpikir tentang cara kerja yang lama harus dibuang dan diganti dengan *empowerment mind set*, sehingga diharapkan SDM tersebut dapat bertindak sesuai dengan konsep *empowerment* yang ditanamkan.

DUKUNGAN STRUKTUR ORGANISASI DALAM IMPLEMENTASI EMPLOYEE EMPOWERMENT

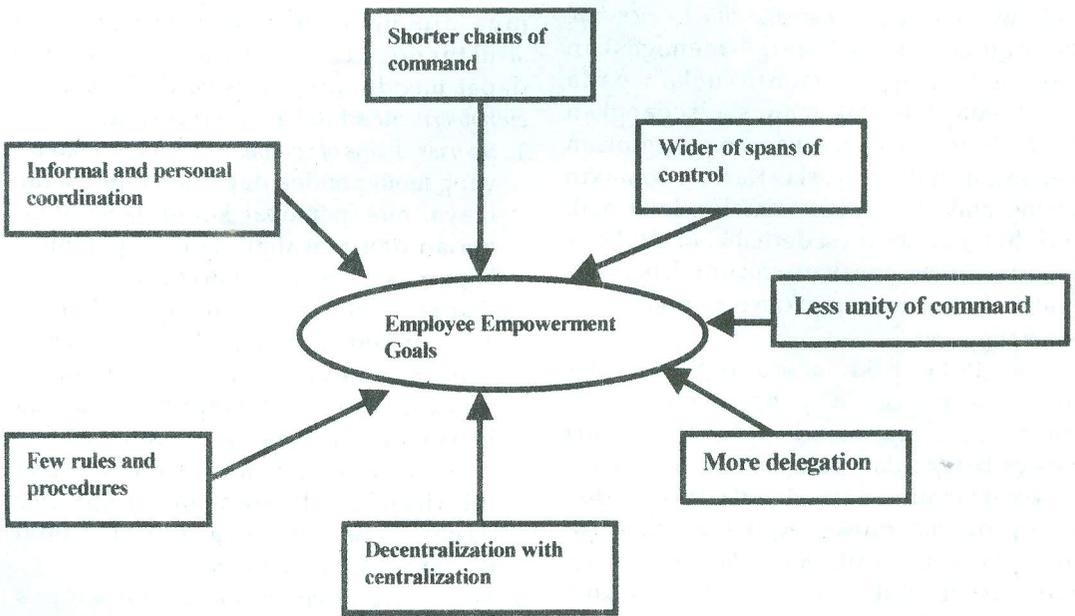
Selain faktor SDM, keberhasilan implementasi konsep *employee empowerment* juga dipengaruhi oleh dukungan dari struktur organisasi. Adapun struktur yang dapat mendukung aplikasi dari *employee empowerment* adalah sebagai berikut :

1. *Shorter chains of command*; rantai komando yang lebih pendek dapat meminimalkan biaya, mempercepat komunikasi antar atasan dan bawahan dan pengambilan keputusan menjadi lebih cepat.
2. *Flat structure*; berarti menggambarkan rentang kendali yang lebih lebar (*wider spans of control*), yang menunjukkan seorang manajer mempunyai banyak bawahan sehingga akan muncul lebih banyak delegasi dan otonomi yang diberikan kepada bawahan. *Flat structure* dapat menekan biaya dan membuat karyawan lebih mandiri.
3. *Less unity of command*; berkurangnya kesatuan komando ditandai dengan meningkatnya penggunaan *cross-functional teams*, *task forces* dan *horizontal structures*, yang berimplikasi pada pemilikan "boss" lebih dari satu orang. *Matrix structure* merupakan salah satu struktur yang dapat membuat karyawan mandiri dan sangat sesuai untuk

- organisasi yang sedang berkembang pesat.
4. *More delegation*; menunjukkan bahwa atasan mau mendistribusikan dan memberikan kepercayaan terhadap bawahan untuk mengambil keputusan dan tindakan-tindakan yang terkait dengan pekerjaannya.
 5. *Decentralization with centralization*; menunjukkan bahwa ada sebagian keputusan harus diambil oleh *Top Management*, sedangkan pada porsi tertentu harus ada desentralisasi kepada bawahan.
 6. *Few rules and procedures*; penggunaan aturan dan prosedur yang minimal akan mendorong karyawan untuk lebih berinovasi dalam bekerja.

7. *Informal and personal coordination*; koordinasi yang bersifat pribadi dan informal dapat menimbulkan efisiensi kerja karena karyawan tidak membutuhkan waktu yang lama untuk berkoordinasi melalui birokrasi yang rumit.

Secara sederhana dukungan struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3

Dukungan Struktur rganisasi Terhadap Konsep Employee Empowerment

Implementasi dari perubahan struktur di atas hanya dapat berjalan dengan baik apabila ada perubahan riil dari organisasi seperti terlihat pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 2
The Organization That Empowers

From	To
Fear	Challenge and adventure
Learning is a chore	Learning is an adventure
Dependence	Mutual independence
People take little initiative	People solve their own problems
	People suggest solutions to other
	People's problems
	People have the skills to work
	Without supervision
Scant training and development	Continuous development
Avoiding change	Continuous change welcomed
Feedback is seen as criticism	Feedback seen as essential
Past experience has no relevance	Pause, reflect and learn
Training and development is the responsibility of personnel	Training and development is everyone's responsibility
Lack of vision	Strong, focused and shared vision
Problem avoiding	Problem solving
Closed communications	Open communications
	- sharing of information
	- sharing of ideas
	- sharing of skills
Distrust and suspicion	Trust

Sumber : Clutterbuck and Kernaghan, (1995), *The Power of Empowerment*, Kogan Page Limited, London

MANFAAT DAN KEGAGALAN DALAM PENERAPAN EMPLOYEE EMPOWERMENT BERBASIS KOMPETENSI

Implikasi dari konsep *employee empowerment* mendatangkan sejumlah manfaat bagi organisasi, departemen/unit kerja maupun karyawan, antara lain :

1. Meningkatkan produktivitas karyawan yang berdampak pada produktivitas organisasi
2. Mendorong karyawan untuk lebih berinisiatif, kreatif, tanggung jawab dan mandiri dalam melakukan pekerjaan.
3. Mempermudah organisasi untuk memetakan kompetensi SDM dan pengembangannya.
4. Mendorong SDM dan unit-unit kerja untuk bersaing secara positif.

5. Dapat meningkatkan presensi dan loyalitas dan menurunkan tingkat *turnover*.
6. Memberikan peluang bagi SDM untuk bertumbuh secara pribadi dan mengaktualisasikan diri

Namun tidak berarti apabila semua kondisi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan konsep *employee empowerment* sudah terpenuhi, maka otomatis akan mendatangkan keberhasilan, karena fakta menunjukkan banyak organisasi yang gagal dalam mengimplementasi konsep ini, karena beberapa faktor, antara lain :

1. Tidak adanya dukungan dari struktur organisasi
2. SDM yang diberdayakan masih memiliki *mind set* yang lama sehingga enggan untuk berubah

3. Pemahaman yang tidak seragam tentang *employee empowerment* dari atasan dan bawahan.
4. Banyak SDM yang tidak cocok dengan sistem *empowerment*, akibatnya pekerjaan dilakukan hanya sebatas aktivitas normal saja tanpa bersusah payah melakukan suatu perubahan kerja yang lebih baik.
5. Pemberdayaan tidak bertautan dengan budaya organisasi, padahal keberhasilan konsep ini membutuhkan *high-trust, high-risk-taking* dan *participative culture*. Para manajer diharapkan mau memberikan wewenang dan "membiarkan" karyawan untuk membuat "kesalahan" dan belajar dari kesalahan tersebut. Namun implementasi dari keputusan ini sangatlah sulit terutama bagi organisasi-organisasi besar dan mapan.
6. Tidak adanya *empowerment skills training* dan komitmen dari karyawan untuk melakukan konsep ini dengan baik.
7. Tidak adanya keseimbangan antara sistem *monitoring* dan *controlling*, padahal implementasi konsep *empowerment* dapat meningkatkan resiko kesalahan dalam bekerja, karena itu dibutuhkan *control system* yang tepat.

DAFTAR RUJUKAN

- Cutterback, David & Susan, Kernaghan, 1995, **The Power of Empowerment**. London: Kogan Page Limited.
- Foy Nancy, 1994, **Empowering People at Work**. Cambridge: Gower Publishing Limited.
- Manz, Charles.C and Henry.P.Sims, 2001, **The Superleadership : Leading Others to Lead Themselves**. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Robbins, Stephen P, 2001, **Organizational Behavior Ninth Edition**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rusdiyanto, Johnny, 2002, *Memadu Model "Mind Synergy" dengan "HR Competence Management" Dalam Menciptakan SDM Unggul Dan Profesional, Proceeding dari Temu Ilmiah I APIO*. Universitas Airlangga, 2-3 Agustus 2002.
- Schermerhorn, John R, 2002, **Management, Seventh Edition**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sanchez, et.al, 1997, **Competence-Based Strategic Management**. London: John William & Sons.
- Sunario Agus, 2001, **Brain Power Workshop, International Thinking Training Center**, Jakarta