

Edisi Kedua Mei 2002

INSTITUS

Bulletin dosen dan karyawan Universitas Surabaya

PARTISIPASI OPINI DENGAN NURANI



PEMBERDAYAAN

Untuk Kalangan sendiri

DIBERDAYAKAN ATAU MEMBERDAYAKAN DIRI SENDIRI

Oleh

Yusuf Mulus Riptianto *)

Pendahuluan

Pakar Manajemen, Mario Teguh, menyetujui arti *empowerment* (sering diterjemahkan pemberdayaan) sebagai suatu proses yang akan menghasilkan kemandirian, meningkatnya wewenang, dan terus adanya kreativitas.

Dari ketiga hal tersebut, saya setuju kalau 'meningkatnya wewenang' datangnya dari luar diri kita. Kebanyakan orang juga menyetujuinya sebagai hak eksklusif yang hanya dimiliki pejabat. Dua hal lain, saya juga setuju, kalau bisa tumbuh dari dalam diri kita (siapa pun Anda), seiring sikap positif yang dibangun dan keputusan yang akan dibuat.

'Proses yang akan menghasilkan kemandirian' bila berkembang pada setiap orang, pasti akan meringankan beban berat sebuah tim. Kemandirian terarah akan menghasilkan banyak hal yang melebihi harapan. Sedang 'terus adanya kreativitas' dapat diumpamakan dengan mengalirnya darah dalam tubuh. Kalau darah segar terus mengalir tubuh, metabolisme tubuh berjalan dengan baik. Bayangkan kalau Anda banyak

kehilangan darah? Tubuh lemah, kepala pening, kerja malas, pandangan kabur, dan akhirnya ...?

Kalau lembaga kita diibaratkan tubuh, dua hal terakhir yang saya gambarkan diatas belum terjadi, sedang terjadi atau akan terjadi, saya serahkan Anda – pribadi lepas pribadi – untuk menilai secara objektif. Saya tidak berusaha untuk mempengaruhi dan mengiring Anda untuk menyetujui gambaran saya. Bukankah dalam masyarakat akademis, setiap anggota komunitas bebas mempunyai pendapat yang mandiri? Bukankah hanya kayu mati saja yang hanyut terbawa arus sungai?

Realita 'Pemberdayaan'

Terus terang implementasi pemberdayaan terhadap 'kaum kelas dua' belum terasa di lembaga ini. Yang banyak nampak adalah karyawan terpedaya, karena diperdaya sistem dan kaum yang sudah diberdayakan. Generasi baru kaum tersebut lebih banyak memakai keahliannya sendiri dari luar untuk melakukan aktivitasnya, tanpa bisa improvisasi. Improvisasi yang ditawarkan pasti terbentur oleh 'sistem diatasnya', yang dihuni generasi lama kurang kompeten dan yang sulit menerima perubahan.

*) *Karyawan Biro Adkeu*

Rasanya sistem yang ada untuk mengurus hal tersebut perlu dimaksimalkan fungsinya. Sistem ini haruslah mampu menjembatani harapan karyawan dengan kemampuan lembaga dalam mewujudkannya. Visi dan misi lembaga juga haruslah bisa dikomunikasikan kepada karyawan. Sistem yang dinamakan HRD, janganlah hanya menjadi tukang catat, olah, dan arsip data karyawan.

Perhatian yang lebih difokuskan pada apa yang dinamakan ujung tombak dari lembaga ini, haruslah mulai dipikirkan kembali. Perhatikan juga gagang tombak. Sekali lagi saya katakan, tidak mungkin menang perang, kalau hanya membawa ujung tombak. Yang harus Anda pegang adalah gagang tombaknya.

Dan jangan ulangi mengatakan bahwa 'lembaga akan tetap bisa jalan, walau tanpa gagang tombak. Karena *core business* lembaga adalah pendidikan, maka fokusnya adalah ujung tombak dan fasilitasnya'. Itu adalah pernyataan arogan intelek berhati batu dan tanpa perasaan. Itu sangat melukai perasaan dan mematahkan semangat 'kaum gagang tombak'. Bagaimana kualitas hasil dari orang yang terluka dan patah semangat?

Sebenarnya selama ini tidak ada agenda yang jelas untuk memberdayakan anggota komunitas ini. Pelatihan yang ada sekarang ini – jujur saja – bukanlah agenda dari *top management*, dan bukan pula program kerja *middle management*. Itu hasil beberapa kali 'pemberontakan dan proses

penggugatan'. Kalau sekarang harapan akan adanya pemberdayaan terprogram baru disetujui berupa pelatihan, itu sebenarnya hanya 'penyelamatan sporadis sesaat'.

Namun esensi pemberdayaan haruslah pada tujuan ideal, yaitu proses yang akan menghasilkan kemandirian, meningkatnya wewenang, dan terus adanya kreatifitas pada setiap orang, bukan jabatan. Sekali lagi, bukan jabatan. Jangka panjangnya itu yang harus dirumuskan dan dilaksanakan. Karena mau tidak mau lembaga ini juga perlu peran mereka. Apa mungkin konsumen pendidikan harus menemui Pembantu Rektor hanya untuk informasi pendaftaran?

Bahan Ujicoba

Menyimak tulisan Dian L Izwar (Kompas, 25 November 2001) tentang "*Empowered Frontliners*", mungkin bisa dijadikan bahan uji coba terhadap para *frontliners* di lembaga ini. Intinya adalah pada saat dibutuhkan, mereka itu dapat melakukan suatu tindakan untuk menjawab kebutuhan *customer*, meskipun itu di luar prosedur. Mereka harus diizinkan mengambil tindakan tersebut. Artinya memberikan wewenang untuk mengambil keputusan dan melakukan sesuatu, guna memberikan *service excellence*, walau itu di luar prosedur standar.

Resikonya memang sudah dapat diduga, yaitu mereka melakukan sesuatu yang bisa merugikan karena 'menyengangkan' *customer*. Namun resiko itu dapat diantisipasi, jika mereka telah

mendapatkan *training* yang tepat dan *empowerment* ini dilakukan dalam suatu proses yang berkesinambungan.

Dalam kasus ini, *empowerment* diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan secara mandiri, berdasarkan pertimbangan profesional dari seorang *frontliner* terhadap kepentingan *customer*. Ini jelas membutuhkan proses pembelajaran dan penilaian situasi yang tepat, karena seorang *empowered frontliner* senantiasa melakukan sesuatu yang perlu dilakukan dalam memberikan *service* dan bukan hanya melakukan hal-hal rutin yang diperintahkan.

Jadi mereka memang tidak tercipta begitu saja, melainkan terbentuk melalui proses yang berkesinambungan. Dalam proses inilah mereka diberikan kebebasan dalam 'berkreasi' dan diberikan penghargaan atas setiap tindakan *empowerment* yang dilakukan.

Sebenarnya ada beberapa keuntungan nyata yang akan didapat lembaga bila memberdayakan kaum kelas dua :

- Dalam hubungan dengan *customer*, mereka dapat mengelola hubungan dengan lebih efektif dan dapat mengubah hubungan yang *superficial* menjadi hubungan kemitraan yang lebih mudah untuk bersahabat.
- Bagi *customer*, mereka dapat memberikan citra yang kuat mengenai orientasi *service* dari seluruh lembaga. *Customer* akan merasa bahwa *service* yang diberikan benar-benar berdasarkan kebutuhannya. Jawaban 'wah, saya harus tanya Kabag saya dulu,' atau 'nggak bisa, itu diluar

prosedur,' tentunya dapat memberikan citra lembaga yang kurang baik.

- Bagi karyawan, *empowerment* secara signifikan akan meningkatkan rasa percaya diri. Hal ini tentunya akan sangat berpengaruh pada *service* yang diberikan dan unjuk kerja sang karyawan. Mereka akan merasa semakin 'berarti', karena merupakan salah satu 'pengambil keputusan' dalam memberikan *service*.

Komunikasikan Diri Anda

Sementara agenda jangka panjang tersebut masih dalam pikiran *big boss*, bagaimana kalau saya tawarkan kepada Anda yang merasa berada di luar sistem, untuk memberdayakan diri Anda sendiri. Karena menunggu hal tersebut membuat Anda rugi waktu untuk 'unjuk gigi'.

Hal kecil yang mungkin bisa dilakukan adalah 'komunikasikan diri Anda'. Buktikan bahwa Anda layak untuk berperan dalam kegiatan di bagian mana Anda berada. Tunjukkan hasil kerja dan jaga kualitas hasil. Buat alternatif pilihan resiko dari keputusan-keputusan yang akan diambil. Memang sulit untuk mencapai tahap itu. Anda perlu penguasaan materi dan memahami budaya kerja. Maka cepatlah belajar dan beradaptasi.

Mengambil tulisan Mario Teguh dalam *ExnalBiz Bulletin*, edisi 26, 6 Juni 2000, dikatakan kalau tidak *communicated*, Anda tidak akan terlihat. Bila tidak terlihat, Anda tidak akan *connect*. Bila tidak *connect*, Anda tidak digunakan. Bila tidak digunakan, Anda tidak bisa dikenal baik. Bila tidak dikenal baik, Anda baikpun tidak

banyak membantu. Jadi komunikasikan diri Anda. Karena yang penting bagi keberhasilan, bukanlah orang yang Anda kenal, tetapi orang yang mengenal Anda.

Dengan bahasa lain dikatakan 'jualah diri Anda'. Untuk itu haruslah ada 'barang layak jual'. Yang layak jual tentunya mempunyai nilai lebih dari 'pesaing'. Maka Anda wajib menjual ide, pendapat, dan karya dalam kemasan bagus dan bisa 'membumi'. Dengan bahasa kiasan, jangan menjual burung yang terbang diatas Anda, tapi jual setelah burung itu ditangkap.

Banyak dari rekan kita yang sekolah lagi dengan biaya sendiri, sebenarnya adalah tanda bahwa mereka bisa diajak 'lebih dari sekedar bekerja'. Mungkin lembaga dan sistem di dalamnya belum

mempercayai, karena belum ada bukti nyata dari hasil kerjanya. Sekarang saatnya pembuktian itu. Kalau dengan hasil yang baikpun lembaga dan sistemnya belum mengakui, tetap hasilkan kerja dan kualitas hasil yang baik. Pastilah suatu saat akan ada yang melihat hasil kerja baik itu.

Kalau sistem yang ada sekarang tidak menilai positif hasil tersebut, tentu 'ada sistem lain' yang akan melihatnya. Ada tempat lain yang akan objektif dalam membuat penilaian, asal kualitas hasil Anda terjaga baik dan terkomunikasikan. Tinggal merubah paradigma Anda bahwa sistem yang lebih objektif pasti ada diluar. Bukan hanya di sini.

Bagaimana menurut Anda?

Reputasi seseorang adalah laksana bayangan tubuh: bisa mengikuti dibelakang, bisa pula sudah mendahului didepan, bisa lebih panjang, bisa pula lebih pendek daripada ukuran yang sebenarnya.

(Pepatah perancis)

<i>Pemberdayaan Karyawan</i> Artiawati Mawardi, Gunadi Atmadji	5
<i>Pemberdayaan SDM, Sulitkah?</i> Johny Rusdiyanto	9
<i>Diperdayakan atau Memberdayakan Diri Sendiri</i> Yusuf Mulus Riptianto	14
<i>Pemberdayaan: Langkah Aktualisasi Diri</i> Bambang Ermawan	18
<i>Pemberdayaan: Langkah Membangun Komitmen Karyawan Terhadap Lembaga</i> Lasi	23
<i>Membangun Pemberdayaan Melalui Iklim Kerja yang Harmonis</i> Dianawati	27
<i>Prospek Buletin Institusi Edisi Perdana beberapa catatan ringkas</i> Eko Walujo Suwardyono	30