BINA EKONOMI

Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Edisi Agustus 1999

ISSN 0853 - 0610

BINA EKONOMI

Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Edisi Agustus 1999

BINA EKONOMI diterbitkan setiap tiga bulan sebagai media informasi dan komunikasi serta forum pembahasan masalah ekonomi, manajemen dan akuntansi bagi civitas academica Universitas Katolik Parahyangan. Berisi tulisan ilmiah populer, hipotesis atau gagasan orisinil yang kritis dan segar. Redaksi mengundang segenap dosen dan alumni Universitas Katolik Parahyangan untuk menulis secara bebas dan kreatif. Naskah diketik dengan menggunakan program MS-Word, maksimum 5000 kata, diserahkan dalam bentuk disket dan dialamatkan ke: Redaksi "BINA EKONOMI", Jl. Merdeka 30 Bandung 40113

DAFTAR ISI

PENGANTAR REDAKSI

Pembaca yang budiman,

Ketakutan, keputusasaan, dan berfikir negatif adalah sikap yang sebaiknya kita hindari dalam menghadapi masalah, termasuk menghadapi krisis ekonomi. Berfikir positif, melihat peluang dan bukan hambatan adalah sikap yang kita perlukan untuk maju. Kita harus yakin bahwa setiap masalah memiliki akhir, dan kita mampu mencapai titik akhir tersebut.

Dalam edisi kali ini, kita dapat membaca berbagai konsep yang diharapkan dapat dipakai dalam menghadapi krisis ekonomi yang berkepanjangan ini, misalnya pola baru dalam bisnis. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, terjadi perubahan dalam pola bisnis yang perlu diperhatikan oleh siapapun sebagai pelaku bisnis bila ingin menang dalam persaingan, yakni besarnya perhatian terhadap konsumen, karyawan, lingkungan, dan masyarakat pada umumnya.

Yang juga menarik juga untuk dicermati adalah *multilevel marketing*, suatu cara berbisnis yang semakin populer, tetapi masih mengundang kontroversi. Dalam masa krisis ekonomi seperti yang sedang kita hadapi ini, mungkin saja multilevel markiting bisa memberikan jalan keluar, meski tentu kita sebaiknya tetap bersikap hati-hati.

Keberhasilan dalam bisnis tidaklah diukur oleh satu dimensi saja. Banyak aspek yang menjadi kriteria keberhasilan atau keefektifan suatu organisasi bisnis, antara lain *economic value added* sebagai ukuran di bidang keuangan. Untuk dapat tetap selalu efektif, suatu organisasi tidak perlu malu untuk belajar dari pihak lain. Konsep *benchmarking* adalah konsep yang kita perlukan untuk itu, yang bisa dibedakan menjadi internal benchmarking, competitive benchmarking, industry benchmarking, dan generic benchmarking.

Sekedar meniru cara orang lain bekerja tidaklah menjamin keberhasilan, sebab setiap organisasi memiliki kekhasan tersendiri. Setiap organisasi adalah unik, berbeda dalam teknologi, nilai, budaya, dan manusianya. Oleh karena itulah benchmarking akan memberikan dampak posistif hanya bila organisasi dapat menyesuaikan dengan kondisi organisasi yang ada, termasuk unsur manusianya. Oleh karena itu pula ada baiknya kita menengok konsep pemberdayaan tenaga kerja. Melalui pemberdayaan ini diharapkan pekerja akan lebih mampu dan mau memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi.

Dalam edisi ini juga ditampilkan tulisan tentang PPh 21, pengambilan keputusan, sejarah perkembangan pembangunan dan sebagainya. Redaksi yakin tulisan-tulisan ini juga sangat bermanfaat bagi para pembaca. Selamat membaca.

PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI SALAH SATU CARA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

Oleh : Ria Satyarini*

Abstract

Employees are internal customers for the company. By looking at the salary and fringe benefits accepted by the employees, there are only few companies that could satisfy these internal customers. Another way to increase employee's satisfaction is to implement an employee empowerment program, which means involvement of the employees in every step of the production process, including the delegation of decision making and responsibility. This paper will attempt to provide an adequate description of employee empowerment program and its benefits in increasing employees' motivation and working spirit. Furthermore, employee empowerment will also increase the effectivity of the company as well as improve the customer services. In implementing employee empowerment, the company has to create a conducive internal atmosphere, namely: trust and open management.

Pendahuluan

Sudah sering sekali kita mendengar dan membaca bahwa apabila suatu perusahaan ingin berhasil maka hal utama yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah "memuaskan pelanggannya" atau dikenal dengan konsep *customer satisfaction*. Perusahaan selalu menekankan bahwa tanpa pelanggan perusahaan tidak akan berkembang karena revenue dan profit perusahaan berasal dari pelanggan. Apabila suatu perusahaan ingin benar-benar dapat memuaskan pelanggannya ada hal yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu memuaskan dahulu karyawannya atau biasa juga disebut sebagai customer internalnya, karena apabila karyawannya sendiri tidak terpuaskan mana mungkin mereka dapat memuaskan orang lain (pelanggan), atau bagaimana mereka dapat memuaskan pelanggan apabila mereka sendiri tidak merasa dipuaskan oleh perusahaannya.

Seringkali perusahaan berfikir bahwa karyawan dapat dipuaskan dengan uang, padahal uang bukanlah segalanya. Terdapat hal lain yang perlu dilakukan oleh perusahaan yaitu berusaha memberdayakan karyawannya. Tentang apa itu pemberdayaan karyawan, apa yang perusahaan bisa dapatkan dengan melakukan pemberdayaan akan saya bahas dibawah ini.

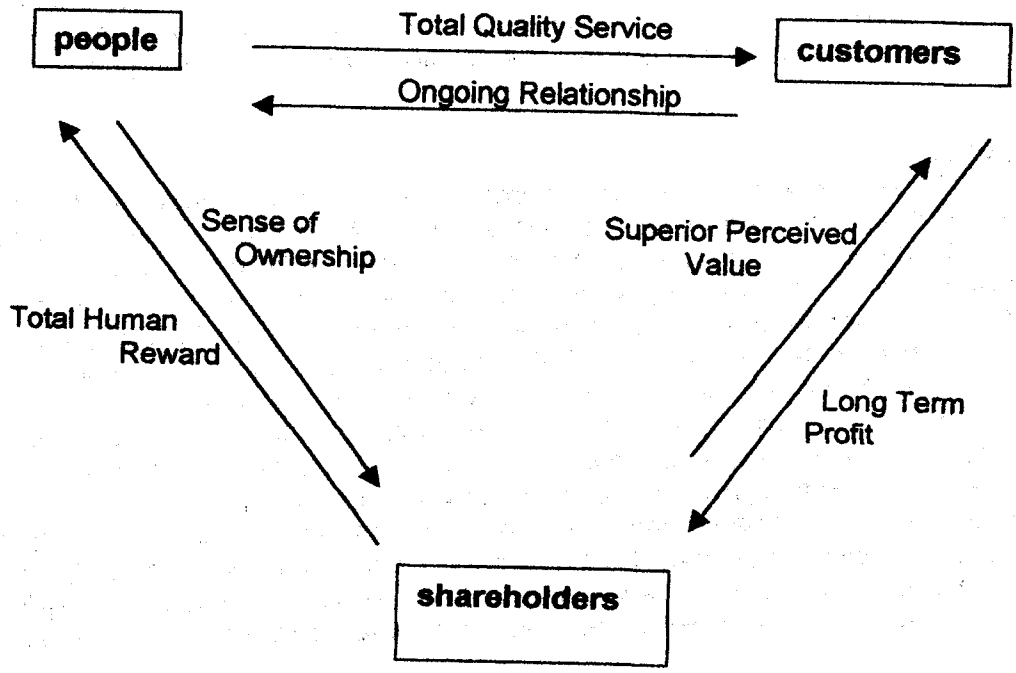
Konsep Stakeholder

Stakeholder adalah pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dan minat terhadap perusahaan baik itu perseorangan maupun instansi. Stakeholder ini dapat menjadi pendukung perusahaan maupun menjadi penghalang bagi majunya perusahaan. Menurut Hermawan Kertajaya (Marketing plus hal. 47) terdapat tiga stakeholder utama, mereka adalah: *Pertama* adalah customer (pelanggan) sendiri. Seperti sudah dijelaskan diatas, stakeholder inilah yang membuat suatu perusahaan tetap survive, karena merekalah yang memberikan revenue dan profit kapada perusahaan. Dengan melihat pentingnya stakeholder ini maka merupakan hal yang penting pula bagi perusahaan untuk memuaskan karyawannya karena mereka adalah merupakan bagian dari perusahaan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Karenanya stakeholder *kedua* yang harus dipuaskan oleh perusahaan adalah orang-orang didalam organisasi. Orang-orang dalam perusahaan (karyawan) harus

* Dosen tetap jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan

dipuaskan terlebih dahulu karena merekalah yang nantinya akan memuaskan customer perusahaan. Para karyawan inilah yang pada akhirnya akan menentukan apakah sorang pelanggan akan kembali berhubungan atau mengadakan transaksi dengan perusahaan. Sedangkan shareholder adalah stakeholder yang *ketiga*. Mereka harus puas dan mendapat profit sehingga pada akhirnya mereka akan dapat memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan dan memuaskan orang-orang dalam perusahaan.

Kalau proses diatas terus terjadi maka ketiganya akan *mengalami sustainable satisfaction* yaitu suatu tingkat kepuasan yang bisa dipertahankan untuk jangka panjang, apabila proses tersebut terus berlangsung maka perusahaan akan terus hidup dan berkembang. Untuk lebih jelasnya proses tersebut akan dijelaskan pada gambar dibawah ini.



Gambar 1. Hubungan antar stakeholder perusahaan

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Kenapa pemberdayaan karyawan menjadi penting sekarang? Karena ternyata gaji maupun tunjangan-tunjangan tiap bulan yang diterima oleh karyawan tidaklah cukup untuk memuaskan karyawan. Mereka haruslah dimanusiakan dengan cara memperlakukan mereka sebagai owner sehingga akan timbul sense of ownership dari karyawan. Perusahaan tidak akan merugi dengan memanusiakan karyawan karena yang akan dia dapatkan adalah karyawan yang handal dan kreatif, dan karyawan yang mempunyai sense of ownership yang tinggi akan memberikan pelayanan total yang berkualitas bagi customer perusahaan.

Sebenarnya apa yang dimaksud dengan memanusiakan karyawan atau pemberdayaan karyawan itu? Pemberdayaan adalah keikutsertaan karyawan dalam setiap langkah dari proses produksi. Pemberdayaan merupakan cara yang amat praktis dan produktif untuk

mendapatkan yang terbaik dari diri kita sendiri dan dari staf atau karyawan kita. Dan dituntut lebih dari sekadar pendelegasian agar kekuasaan ditempatkan secara tepat sehingga dapat digunakan secara efektif, yakni dekat dengan pelanggan/konsumen. Ini berarti bukan hanya perlu pelimpahan tugas, melainkan juga pelimpahan proses pengam-bilan keputusan dan tanggung jawab secara penuh.

Sampai sekarang masih adanya ketakutan pada kalangan manajer apabila hendak memberdayakan karyawannya, mengapa hal ini terjadi? Karena pemberdayaan bermaksud untuk meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah dan lain-lain yang tidak perlu, yang merintangi organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemberdayaan bertujuan menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan karyawan perusahaan, membebaskan mereka dari halangan–halangan yang hanya akan memperlamban dan merintangi kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

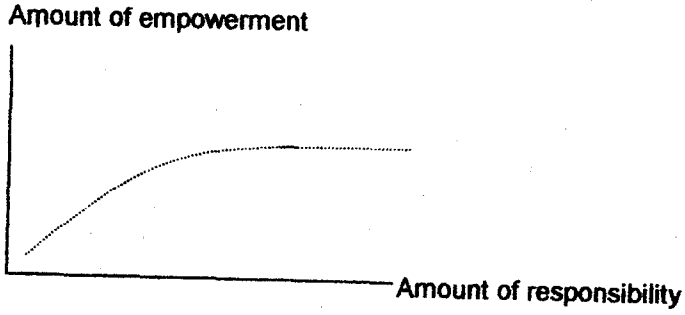
Jadi bisa dilihat bahwa pemberdayaan konsekuensinya akan mengakibatkan berkurangnya wewenang manajer. Sehingga adanya ketakutan pada manajer bahwa pemberdayaan hanya akan menyebabkan lemahnya kedudukan manajer dan kemampuan manajer untuk memastikan pencapaian target dan pemenuhan standar, sehingga manajer juga mempunyai ketakutan akan terjadinya kemerosotan efisiensi.

Pemberdayaan yang benar bekerja dengan peraturan-peraturan sesedikit mungkin. Namun kebutuhan akan beberapa peraturan dasar dan sederhana haruslah tetap ada. Dalam memberdayakan karyawan, karyawan perlu mengatahui batas-batas kebijaksanaan mereka jika mereka diharapkan merasa betul-betul bebas untuk bertindak dalam batas-batas itu. Dan karena hilangnya sebagian wewenang maka yang diperlukan adalah manajer yang berwibawa, sehingga karyawan akan datang kepada manajer tersebut untuk mendapatkan nasihat, saran dan tentu saja dukungan bimbingan dari manajernya.

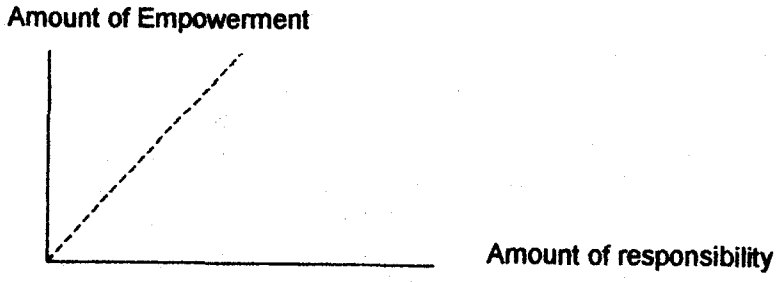
Jadi sebetulnya yang terjadi pada pemberdayaan karyawan adalah berusaha untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara struktur dan pengendalian manajemen yang longgar versus yang ketat. Jadi pemberdayaan karyawan adalah penggunaan wewenang manajer secara efektif.

Pemberdayaan karyawan bisa juga disebut sebagai penyerahan pengendalian kepada karyawan, dimana menuntut karyawan agar mempersiapkan dan merencanakan proses pengendaliannya ini dengan matang dan penuh tanggung jawab, dimana karyawan mendapatkan dukungan penuh dan bantuan nasihat maupun saran bila memang mereka perlukan.

Ini berarti pemberdayaan memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kecakapan dan pengetahuan staf sepenuh-penuhnya dan sebanyak-banyaknya. Hal inilah yang seringkali tidak dilakukan oleh perusahaan sekarang ini, perusahaan seringkali hanya melestarikan sumber-sumber daya manusia yang dipunyainya (mempertahankan karyawan yang ada atau menarik karyawan yang baru) dan bukannya mempergunakan karyawan yang ada secara efektif dan efisien.



Batasan pemberdayaan individu pada kebanyakan perusahaan dengan manajemen tradisional



Hubungan teoritis antara pemberdayaan dan tanggung jawab

Gambar diatas menunjukkan perbedaan antara penggunaan jumlah pemberdayaan antara perusahaan tradisional (tanpa pemberdayaan) dengan perusahaan yang melaksanakan pemberdayaan karyawan.

Kepuasan Konsumen

Pelanggan harus mendapatkan kepuasan yang berkesinambungan agar ia mau melakukan pembelian ulang (*repeat buying*) dan memperkenalkan produk perusahaan kepada orang lain (*recommendation*), hal-hal ini memberikan profit jangka panjang kepada perusahaan. Hal ini baru akan terjadi bila pelanggan merasa mendapatkan value dari setiap melakukan transaksi dengan perusahaan.

Untuk dapat memuaskan pelanggan maka perusahaan haruslah mengetahui apa yang dibutuhkan dan dikehendaki oleh pelanggannya. Karyawan adalah orang yang paling dekat dengan pelanggan dan merekalah yang mengetahui kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan melayani kebutuhan-kebutuhan tersebut. Sudah saatnya sekarang perusahaan mulai memberdayakan karyawannya agar para karyawan mampu menjaga hubungan dengan pelanggan, dengan inisiatif mereka sendiri, berdasarkan pemahaman yang mereka tangkap tentang harapan dan kebutuhan pelanggan.

Pada kenyataannya sekarang ini, perusahaan masih percaya bahwa orang yang sungguh mengetahui yang dibutuhkan oleh pelanggan adalah tim manajemen senior, yaitu orang-orang yang justru paling jarang melihat pelanggan. Perusahaan harus mulai memanfaatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki tentang pelanggannya oleh para karyawannya, daripada terus membebani karyawan dengan peraturan dan prosedur yang tanpa disadari membatasi karyawan untuk menggunakan inisiatifnya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan perusahaan. Ini hanya akan membuat karyawan menjadi karyawan yang kaku, yang selalu berpegang pada peraturan dan prosedur bahkan juga disaat-saat dimana seharusnya mereka mengambil inisiatif kebijakan.

Memperlakukan karyawan seperti mesin jelas tidak akan menjamin pelayanan yang baik kepada pelanggan, hal ini juga tidak akan menimbulkan dedikasi dan perhatian karyawan terhadap pekerjaannya. Biasanya karyawan akan merumuskan tanggung jawab mereka secara sempit, hanya terbatas pada mengikuti peraturan dan prosedur yang harus mereka ikuti. Para karyawan tersebut tidak diberitahu bahwa tugas utama mereka adalah untuk melayani pelanggan, membuat mereka puas agar mereka mau kembali lagi. Para karyawan juga seharusnya diberitahu bahwa peraturan dan prosedur yang ada dapat berubah apabila memang ada alasan logis yang mendasarinya dan tidak bertentangan dengan tujuan utama perusahaan. Jadi dengan adanya pemberdayaan para karyawan

dituntut untuk selalu kreatif dan berinisiatif untuk memuaskan pelanggannya sesuai dengan tujuan utama perusahaan.

Hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk pemberdayaan diantaranya dengan mengubah cara pandang manajer terhadap piramida manajemennya. Dengan memandang piramida manajemennya menjadi piramida terbalik maka tanggung jawab manajer sekarang dilihat sebagai pemberi dasar yang kuat dan mantap yaitu dengan memberikan dukungan dan perhatian terhadap karyawannya. Dengan membalikkan piramida juga mengubah sudut pandang karyawan yang selama ini melihat merekalah yang berada dibawah, ternyata bahwa merekalah yang sesungguhnya paling dekat dengan pelanggan. Peran staf barisan depan bukan hanya memberikan pelayanan tetapi juga tetap menjaga agar informasi yang benar tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan sampai kepada manajer yang kemudian dapat menggunakan informasi tersebut untuk mengkoordinasikan tindakan dan pengembangan dimasa depan diseluruh piramida. Peran manajer dalam hal ini adalah memaksimalkan pelayanan yang efektif dan efisien kepada pelanggan dengan menyediakan sumber-sumber daya, bimbingan, dan lain-lain yang memang dibutuhkan agar tujuan perusahaan yaitu memuaskan pelanggan tercapai.

Hasil Pemberdayaan Karyawan

Apa saja hasil yang didapat apabila perusahaan melakukan pemberdayaan karyawan? terdapat beberapa hal yang bisa dicapai apabila perusahaan melakukan pemberdayaan, yaitu:

1. Terjadinya peningkatan motivasi dan semangat kerja.
   Hal ini terjadi karena karyawan merasa bahwa apa yang dikerjakannya adalah penting, tidak remeh atau sepele. Karyawanpun merasa bahwa apa yang dilakukannnya adalah merupakan hal yang vital yang akan mempengaruhi bisnis perusahaan secara keseluruhan, sehingga apabila mereka berhasil melaksanakan tugasnya ini akan membuat mereka merasa lebih berprestasi, yang kemudian akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja mereka.
2. Bertambahnya efektivitas perusahaan.
   Pemberdayaan mendatangkan manfaat itu dengan meniadakan hambatan dan halangan kerja yang diakibatkan oleh gaya manajemen birokrasi, yang hanya efektif apabila dipakai pada situasi yang stabil, dimana lingkungan berubah secara lambat dan dapat diramalkan dan kualitas intelektual/pendidikan karyawan pada umumnya rendah.
3. Timbulnya *sense of ownership* dari karyawan. Hal ini bisa timbul karena perusahaan melibatkan karyawan dalam setiap langkah yang diambil oleh perusahaan, mendorong karyawan untuk melakukan perbaikan, dan selalu mendorong karyawan untuk memberikan saran maupun ide-ide yang dapat meningkatkan kepuasan kepada pelanggan.
4. Meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan
5. Meningkatkan produktivitas kerja
6. Meningkatkan *flexibility*

Iklim Pemberdayaan

Agar pemberdayaan karyawan dapat dilaksanakan dalam perusahaan maka perusahaan harus membuat suatu iklim (suasana yang dialami pada waktu bekerja) yang mendukung pencapaian pemberdayaan tersebut. Untuk mengetahui iklim apa yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh karyawan maka yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah menanyakan apa yang diinginkan oleh karyawan. Yang ingin perusahaan ketahui adalah iklim perusahaan apa yang paling tidak disukai karyawan dan harus diubah dan iklim

apa yang diinginkan dan diharapkan karyawan agar pemberdayaan perusahaan dapat berhasil.

Yang dapat dilakukan oleh perusahaan ada beberapa cara diantaranya adalah dengan kuesioner anonim (tapi usahakan kuesioner sesingkat dan seinformal mungkin), digunakan kuesioner anonim karena biasanya karyawan tidak terbuka atau enggan mengatakan apa yang tidak mereka sukai terhadap iklim perusahaan yang ada. Lalu cara yang kedua adalah dengan melakukan wawancara tatap muka yang kelemahannya adalah kita tidak mengetahui apakah karyawan terbuka terhadap kita atau tidak. Cara yang terakhir adalah dengan meminta bantuan pihak ketiga untuk mewawancarai karyawan perusahaan, orang yang terpilih adalah orang yang dapat perusahaan percaya dan karyawan juga merasa aman jika mengatakan apa yang diinginkannya secara terbuka.

Dalam usaha untuk menemukan iklim yang dibutuhkan oleh perusahaan, maka perlunya memusatkan perhatian pada dua faktor utama, yaitu kepercayaan dan keterbukaan.

Kepercayaan

Kepercayaan antara perusahaan dengan karyawan merupakan salah satu prasyarat berhasilnya pemberdayaan. Kepercayaan akan tampak pada saat seorang manajer dapat mentolerir kesalahan, karena kesalahan pasti tetap akan terjadi walaupun tidak dilakukan pemberdayaan. Tetapi tentu saja adanya batas dalam pentoleriran kesalahan ini, dengan maksud agar agar kesalahan-kesalahan karena kecerobohan atau kekeliruan yang sembarangan tidak terjadi.

Kepercayaan juga berarti bahwa karyawan mau mengakui apabila ternyata terdapat kesalahan dan bisa belajar serta mengambil pengalaman berharga dari kesalahan yang terjadi tersebut. Terdapat satu aturan yang dipakai yaitu mereka akan lebih dikritik karena tidak mencoba daripada karena tidak berhasil.

Keterbukaan

Harus adanya komunikasi dua arah antara karyawan dan perusahaan (manajer) agar pemberdayaan berhasil. Perusahaan mengetahui apakah perusahaan memenuhi harapan-harapan karyawan terhadap perusahaan dan begitu juga sebaliknya. Selain itu juga perlunya karyawan mengetahui apa pemikiran-pemikiran dan rencana-rencana perusahaan dan sebaliknya, sehingga dapat terjadi komunikasi dan masukan kepada kedua belah pihak.

Penutup

Jadi pemberdayaan memungkinkan perusahaan atau organisasi-organisasi untuk menanggapi pelanggan dan tuntutan-tuntutan pasar secara cepat, fleksibel dan efisien. Hasil yang bisa didapat perusahaan adalah berkurangnya pemborosan, penundaan dan kesalahan, juga terbangunnya suatu tim kerja dimana karyawan menjadi sumber daya yang dimanfaatkan sepenuhnya. Selain itu juga dengan pemberdayaan perusahaan dapat lebih memuaskan pelanggannya karena perusahaan mengikutsertakan karyawannya (orang dalam perusahaan yang paling dekat dan sering berhubungan dengan pelanggan) dalam setiap keputusan yang akan diambil dan selalu mendorong karyawan untuk bisa berbuat lebih baik dari sudah mereka lakukan yaitu dengan mendorong karyawan agar selalu berinisiatif dan kreatif. Dan pada akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan semakin meningkatnya profit.

Daftar Pustaka

Kertajaya, H.; 1997, *Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global*; Gramedia Pustaka Utama .

Heizer, J. dan Render, B.; 1996, *Production And Operation Management: Strategic And Tactical Decision*; Prentice Hall International.

Stewart, A. M.; 1997. (cet.ke-5), *Empowering People*: *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*; Penerbit Kanisius.

Wellins, R. S. ; Byham, W.C.; Wilson, J. M.; 1991., *Empowered Teams: Creating Self Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity and Participation*, Jossey-Bass.