

EMPOWERMENT SEBAGAI ALAT PRODUKTIVITAS DALAM MENGEMBALIKAN KEHIDUPAN ORGANISASI

Oleh: Nirwati Yapardy, S.Pd, M.HRM. IR *)

Abstrak

Gejala yang menarik untuk dikaji dan berkembang dengan pesat akhir-akhir ini serta memiliki implikasi terhadap kepemimpinan dan produktivitas kerja di organisasi adalah konsep empowerment. Konsep ini menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membagi power (kekuasaan) dan tanggungjawabnya dengan bawahannya dengan jalan memotivasi bawahannya untuk dapat mengambil keputusan dalam mengatasi masalah-masalah yang ditemui di lingkungan kerja. Penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa selain produktivitas kerja meningkat, terjadi efisiensi kerja jika pemimpin melakukan empowerment terhadap bawahannya. Walaupun memiliki dampak yang positif terhadap performansi kerja, namun nampaknya konsep dan penerapannya belum mendapatkan perhatian yang memadai. Dalam tulisan ini, konsep, proses, dan hambatan-hambatan dalam melakukan empowerment akan diulas. Selain itu, produktivitas empowerment, hubungan empowerment dengan lapisan bawah manajerial, serta akibat yang ditimbulkan ketika muncul ketidakpuasan dalam organisasi pun akan dijelaskan. Kebutuhan akan empowerment menjadi penting artinya karena konsep ini juga berhubungan dengan self-efficacy bawahan yaitu suatu keyakinan yang kuat pada diri individu bahwa ia dapat mengerjakan suatu tugas dengan baik ketika bekerja dalam organisasi. Untuk itu, dengan mengidentifikasi kondisi-kondisi dalam organisasi yang mempunyai andil untuk meningkatkan perasaan tersebut, menjadi sangat penting karena self-efficacy adalah sumber motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja.

Pendahuluan

Empowerment (pemberdayaan) sebagai konsep dan penggunaannya dalam praktek manajemen sebenarnya telah berkembang cukup lama. Konsep ini sebagai tantangan akan praktek manajemen sebelumnya dimana pimpinan dalam organisasi mempunyai lebih banyak peran dalam proses pengambilan keputusan. Esensi dari empower itu sendiri sebenarnya membentuk suatu “keinginan” mental positif dalam praktek manajemen. Fokusnya sebagai pemberi semangat, bukan sebagai pengontrol, melainkan penyeimbang dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi (Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2001). Konsep empowerment menjadi penting karena konsep inilah yang menjadi kunci dari sejumlah konsep-konsep kreatif yang muncul misalnya self-managed team dan total quality management. Namun dalam kenyataannya, proses pelaksanaan empowerment masih tidak berlangsung seperti yang diharapkan. Sebagai contoh, dalam organisasi masih ada pimpinan yang mengambil keputusan tanpa melibatkan bawahannya atau bawahan tidak diberikan kebebasan dalam pembuatan, pengaturan jadwal dan prosedur, serta dalam memecahkan masalah tugas sehari-hari seperti yang tercermin dalam praktek manajemen lama.

Di tahun 1980-an, bawahan sudah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Sekarang, pimpinan mengambil langkah lebih jauh dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengontrol penuh pekerjaan mereka sendiri sehingga penerapan self-managed team semakin meningkat, dan pemimpin tidak lagi bertipe bosses. Keterlibatan pimpinan yang berlebihan dalam pengambilan keputusan untuk setiap masalah teknis mencerminkan kurangnya kepercayaan (trust) atasan kepada bawahan. Praktek-praktek seperti ini selain tidak mencerminkan tingginya kepercayaan atasan terhadap bawahannya, yang pada akhirnya akan menghilangkan kepercayaan bawahan, juga akan mengembalikan organisasi ke system manajemen lama yang harusnya sudah ditinggalkan. Tidaklah mengherankan jika muncul tindakan-tindakan negatif sebagai suatu bentuk protes ketidakpuasan bawahan.

Tujuan penulisan ini akan menggambarkan konsep, proses dan hambatan empowerment, serta menganalisa produktivitas empowerment. Selain itu, penulisan juga ingin memaparkan hubungan empowerment dengan lapisan bawah manajerial, serta akibat manajerial, serta akibat yang ditimbulkan ketika muncul ketidakpuasan dalam organisasi.

Pengertian Empowerment

Istilah empowerment telah luas digunakan dalam organisasi (Thomas & Velthouse, 1990). Menurut kamus Oxford English, empower sebagai kata kerja memiliki arti enable (pemberian kesempatan). Definisi awal empowerment sendiri sebenarnya adalah delegation (pendelegasian) kekuasaan atau sharing resources, sedangkan enabling mengandung pengertian memotivasi melalui peningkatan self-efficacy karena empowerment akan menumbuhkan keyakinan yang kuat pada diri individu bahwa suatu pekerjaan atau tugas dapat dikerjakan dengan baik (Robbins, 2003). Wood dkk (2001) mendefinisikan empowerment sebagai proses dimana pimpinan berusaha membantu bawahan untuk mendapatkan dan menggunakan power yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kondisi kerja dan keadaan diri bawahan. Ketika kondisi empowerment terbentuk, motivasi pada individu dengan sendirinya ikut berkembang. Motivasi itu sendiri, tidak hanya dapat membangkitkan produktivitas, tapi juga mempengaruhi kemampuan dan menciptakan kondisi kerja yang kondusif (Spector, 2003). Namun demikian, pengkaji manajemen cenderung menggunakan istilah empowerment untuk menjelaskan konsep pendelegasian daripada pemberi kesempatan.

Seiring dengan meningkatnya perhatian akan topik empowerment, pengertian dan proses empowerment itu sendiri sering membingungkan. Sebagai contoh, dari perspektif manajemen, empowerment mengacu pada perangkat teknis manajemen, namun sebagai suatu konsep, diasumsikan sebagai pendelegasian atau pembagian power (kekuasaan) dan control (kontrol) dengan bawahan (Conger & Kanungo, 1998). Power adalah kemampuan untuk mengontrol perilaku orang lain, sedangkan control adalah usaha untuk memonitor kinerja apakah telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan atau tidak (Wood dkk, 2001).

Power dan control menurut Wood dkk (2001) sebenarnya digunakan dalam dua cara yang berbeda, sebagai akibatnya bentuk empowerment pun berbeda pula. Cara pertama adalah

pemimpin membagi power dengan bawahannya. Bentuk empowerment ini adalah suatu bentuk relational construct (konsep hubungan), yaitu perceived power dan control terhadap bawahan atau sub unit lain dalam organisasi. Empower dipandang sebagai suatu proses dimana dalam membagi kekuasaannya dengan bawahannya, seorang pemimpin hal mutlak atau control atas organisasi ada pada pimpinan, sehingga penekanannya pada pendelegasian kekuasaan. Kedua, bentuk empowerment sebagai motivational construct (konsep motivasi) dimana power dan control digunakan sebagai sumber motivasi dan atau beliefs states (kepercayaan) diri bawahan yaitu kepercayaan (belief) bawahan bahwa mereka dapat mengatasi situasi dan orang-orang dalam organisasi. Sebaliknya, mereka akan merasa frustrasi ketika mereka merasa tidak mempunyai power atau mereka percaya (belief) bahwa mereka tidak mampu untuk mengatasi tuntutan-tuntutan organisasi.

Empowerment menekankan pada kepercayaan (trust) dengan asumsi bawa nilai-nilai yang di anut oleh pegawai akan sejalan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi Robbins (2003) menambahkan, bahwa secara khusus empowerment berusaha untuk menjadikan pegawai bertanggungjawab akan apa yang ia lakukan, sehingga pimpinan harus belajar untuk menaggalkan kontrol. Di lain pihak, pegawai pun belajar bagaimana bertanggungjawab atas pekerjaannya sekaligus membuat keputusan yang benar dan tepat.

Dari beberapa uraian di atas, secara singkat dapat disimpulkan bahwa, empowerment adalah suatu usaha untuk meningkatkan motivasi (self-efficacy) bawahan dalam organisasi dengan mengidentifikasi kondisi-kondisi yang dapat menimbulkan perasaan ketidakberdayaan dan mengeliminasi perasaan tersebut melalui praktek organisasi formal dan menyediakan informasi yang dapat meningkatkan efikasi karyawan.

Proses Empowerment

Pada saat bawahan merasa tidak mampu atau tidak berdaya, kebutuhan akan empowerment menjadi penting. Untuk itu, dengan mengidentifikasi kondisi-kondisi dalam organisasi yang mempunyai andil dalam meningkatkan perasaan tersebut, seperti kurangnya system informasi, meningkatnya kediktatoran, menurunnya pemberian penghargaan, dan melemahnya tingkat partisipasi, menjadi sangat penting. Namun demikian, tidaklah mudah menghilangkan kondisi eksternal dan tidaklah cukup bagi bawahan untuk diberdayakan kecuali informasi yang meningkatkan self-efficacy telah dipersiapkan. Menurut Wood dkk (2001), ada empat langkah dalam melakukan proses empowerment.

Langkah 1

Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan melemahnya motivasi individu (self-efficacy) yaitu:

- Faktor-faktor desain pekerjaan, misalnya aturan yang tidak jelas, tujuan yang tidak realistis, kurangnya partisipasi dan menurunnya pencapaian kerja;

- Faktor organisasi, misalnya kurangnya system informasi dan iklim birokrasi yang tidak menunjang;
- Bentuk reward, misalnya hanya menekankan pada kegagalan, serta kurang mengkomunikasikan dan memberikan penghargaan pada bawahan; dan
- Gaya kepemimpinan atasan, misalnya gaya kepemimpinan yang otoriter.

Langkah 2

Menerapkan strategi manajemen dan teknis untuk mengurangi pengaruh negatif yang terdapat pada langkah pertama dengan cara:

- Menanamkan kebijakan pelayanan; pegawai seharusnya dipercayakan menangani situasi non rutin agar karyawan memiliki gambaran menyeluruh terhadap organisasi dan mengerti bahwa sebenarnya peran mereka mempengaruhi karyawan lain dan ikut serta mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi.
- Memotivasi penguasaan kerja; melakukan coaching, pendidikan dan pelatihan untuk menjamin tercapainya keberhasilan performansi kerja.
- Menciptakan kebebasan untuk bertindak; memperlakukan pegawai seolah-olah mereka yang memiliki pekerjaan. Intinya bukan terletak pada bagaimana mengontrol perilaku bawahan tetapi bagaimana menciptakan batasan akan kebebasan tersebut dan memfasilitasi kesuksesan performansi karyawan.
- Menyiapkan dukungan emosional; memberi semangat kepada pegawai, jika pegawai melakukan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya pimpinan akan mendukung usaha-usaha tersebut bahkan jika mereka melakukan kesalahan dalam pekerjaannya.
- Menyiapkan masukan yang tepat; pegawai memerlukan umpan balik rutin (regular feedback) yang detail untuk menguatkan perilaku positif pegawai dan meningkatkan kepercayaan diri. Bawahan juga perlu tahu jika usaha mereka berlawanan dengan harapan pimpinan.
- Mendistribusikan power (share power); sepanjang situasi memungkinkan sesuai dengan pengalaman, pendidikan dan tingkat kesulitan tugas.
- Mendemonstrasikan keterampilan mendengar aktif; inti dari kemampuan ini adalah bawahan yang melakukan pekerjaan adalah orang yang memiliki ide terbaik untuk mengembangkan pekerjaan tersebut. Untuk itu pimpinan sebaiknya mendengar apa yang dirasakan dan dipikirkan pegawainya.
- Belajar bagaimana mengembangkan pegawai; pimpinan harus belajar 'mengizinkan' bawahannya jika memiliki pendapat baru yang dapat membantu organisasi untuk berkembang. Atasan hendaknya memperlakukan bawahannya sebagai partner dan dalam posisi yang sejajar dengan dirinya serta menghargai usaha-usaha yang telah dilakukan bawahan. Selain itu, memberikan pelatihan untuk merealisasikan pendapat tersebut, jika dibutuhkan.

- Mendukung berbagai pendekatan dan metode yang berbeda untuk mencapai standar yang telah ditetapkan organisasi, dan menghargai usaha-usaha tersebut.
- Mengembangkan keterampilan manajemen partisipasi; memotivasi bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka.
- Memberikan modelling; bawahan sedapatnya dapat mengobservasi seorang model yang mampu mencontohkan performansi terbaik seperti apa yang diinginkan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki bawahan. Pimpinan dapat memotivasi mereka sesuai dengan “contoh terbaik” tersebut.
- Menciptakan job enrichment; meningkatkan pencapaian kerja dengan membuat pegawai bertanggung jawab terhadap aspek-aspek penting dalam pekerjaannya sehingga bawahan merasa memiliki control yang besar terhadap pekerjaannya.

Langkah 3

Menyediakan informasi-informasi tentang efikasi kepada pegawai. Tahap ini bertujuan selain untuk memodifikasi perilaku pegawai juga untuk meningkatkan motivasi individu (self-efficacy). Dalam tahap ini ada empat pendekatan yang dapat digunakan:

- Membangun kompetensi dengan membuat struktur pelatihan dan pembelajaran organisasi sehingga pegawai memperoleh keterampilan baru.
- Modelling yaitu dengan menciptakan kondisi yang kondusif agar karyawan dapat mengobservasi karyawan lain yang melakukan pekerjaannya dengan sukses.
- Pemberian semangat dan persuasi, melalui verbal feedback dan teknik persuasi lainnya untuk memotivasi dan menguatkan keberhasilan kerja.
- Pemberian dukungan emosional bagi pegawai dan meminimalkan tingkat gangguan emosional seperti kecemasan, stress dan ketakutan ketika melakukan kesalahan. Kesalahan hendaknya dilihat sebagai bagian dari proses belajar.

Langkah 2 dan 3 diatas didesain untuk menghilangkan kondisi yang teridentifikasi pada tahap 1 dan untuk mengembangkan perasaan positif akan keyakinan efikasi dalam diri pegawai.

Langkah 4

Menciptakan mental “can-do” dan memberdayakan pengalaman bagi pegawai. Ketika tahap 2 dan 3 berjalan sukses, bawahan akan meningkatkan usaha dalam pencapaian performansi kerja. Sesuai dengan teori expectancy, bawahan akan mengerti dan melakukan usaha-usaha peningkatan kerja karena kondisi dan harapan yang diinginkan oleh bawahan dipenuhi oleh pimpinannya. Wood dkk (2001) melihat bahwa bawahan akan mempertahankan dan melakukan performansi kerja yang tinggi jika apa yang mereka inginkan sesuai dengan yang mereka dapatkan.

Hambatan pada empowerment

Ada beberapa hambatan dalam mendelegasikan power dalam organisasi. Tanneboum (1968) dikutip dari Hollander dalam organisasi terbatas, tetapi masih dapat berkembang lewat pendelegasian dan penggunaan power dalam organisasi. Namun demikian, dengan memberdayakan seseorang berarti pimpinan akan kehilangan power itu sendiri. Hal ini biasanya terjadi pada pemimpin yang menginginkan power untuk mencegah dirinya untuk tidak kehilangan power. Selain itu, pimpinan masih enggan untuk mendelegasikan pekerjaannya apabila berhubungan dengan kualitas pengambilan keputusan, karena mereka tidak percaya bahwa bawahan mereka dapat memperoleh kualitas keputusan seperti yang mereka lakukan. Yukl (1998) juga menambahkan bahwa kegagalan memberdayakan dapat mengakibatkan tugas-tugas terganggu karena sejumlah pimpinan hanya melakukan pekerjaan atau tugas-tugas yang mengenakan diri mereka sendiri dan hanya mendelegasikan dan membosankan kepada bawahan.

Lebih lanjut, mengizinkan seorang bawahan untuk memperlihatkan kemampuan dalam melaksanakan tanggungjawab manajerial dapat mendatangkan saingan bagi pimpinan itu sendiri. Oleh karenanya, sejumlah pimpinan enggan untuk mendelegasikan power-nya jika bawahannya memiliki ide dan tujuan yang berbeda dengan dirinya atau memiliki kualitas yang lebih baik. Robbins, Marsh, Cacioppe & Millet (1994) juga meningkatkan bahwa sejumlah budaya di beberapa Negara tidak dapat menjalankan empowerment karena perbedaan pendapat antar individu masih dianggap tidak lazim, dan pembagian kekuasaan dengan bawahan dianggap sebagai bentuk kelemahan manajerial pimpinan seperti yang terjadi di Negara-negara yang collectivist. Negara-negara yang memiliki indeks power distance tinggi (collectivist) misalnya Cina, Jepang, dan Indonesia, melihat bahwa atasan dan bawahan memiliki posisi, fungsi, dan status yang berbeda dalam organisasi. Sehingga mempertahankan kekuasaan dan perbedaan status dapat diterima. (Matsumoto, 1996). Namun demikian, menurut penulis, bukan berarti empowerment tidak dapat dilaksanakan di Negara collectivist jika mereka mempunyai tekad yang kuat untuk berubah demi perkembangan organisasi mereka di era global dan kompetitif.

Selain itu, Pfeffer (1997) dikutip dari Hollander & Offermann (1990) menemukan bahwa konsekuensi negatif atas suatu tindakan atau keputusan yang diambil bawahan akan kembali ke pimpinan dalam organisasi. Oleh karenanya, cukup beralasan jika banyak pemimpin enggan untuk mendelegasikan, bukan masalah siapa yang membuat keputusan, tetapi pemimpin harus bertanggung jawab atas keputusan yang terjadi di organisasi. Dalam hal ini, terlihat bahwa pemimpin masih cenderung memandang rendah komitmen bawahan terhadap keputusan yang diambil. Bawahan pun seringkali salah dalam menilai bentuk pendelegasian kekuasaan ini. Dengan meningkatnya power bawahan dalam mengambil keputusan, bawahan salah menggunakan bentuk power ini bukan untuk kepentingan organisasi tetapi untuk kepentingan pribadinya. Konflik antar bawahan-atasan dapat terjadi jika tentang sejauh mana batasan power yang dimiliki bawahan (Wood dkk 2001).

Terdapat hubungan positif yang signifikan antara empowerment dan produktivitas yang diukur dari efisiensi performansi organisasi. Menurut Robbins, dkk (1994), empowerment akan meningkatkan produktivitas organisasi dengan menjadikan organisasi lebih efisien dan efektif. Suatu organisasi dikatakan efisien jika tujuan organisasi tercapai dengan menggunakan biaya yang serendah rendahnya, sedangkan organisasi menjadi efektif terlihat dari pencapaian tujuan organisasi (Bartol, Martin, Tein, & Matthews, 2001).

Ada banyak kasus yang memperlihatkan implementasi empowerment berjalan baik dan dapat meningkatkan produktivitas di beberapa Negara. Salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yaitu Caltex Pacific Indonesia (CPI) telah menjalankan suatu transformasi yang luar biasa di tahun 1994. Huat & Torrington (1998) melaporkan bahwa perusahaan tersebut menekankan pada pengembangan yang berkelanjutan yaitu dengan meng-empower pegawai yang kompeten dan memotivasi mereka agar mengembangkan potensi yang ada pada diri mereka, yang pada akhirnya berhasil mengurangi pemakaian bahan, inventori dan biaya operasional serta meningkatkan produktivitas perusahaan.

Empowerment menawarkan sejumlah keuntungan potensial apabila dilaksanakan dengan cara yang benar oleh pimpinan (Yukl, 1998). Sebagai contoh, kepuasan kerja dipengaruhi oleh bentuk pendelegasian power (Robbins, 2003). Dalam hal ini Robbins setuju bahwa pegawai yang puas lebih produktif daripada pekerja yang tidak puas. Seorang pimpinan seharusnya mendelegasikan tugas-tugas dengan adil. Dalam hal ini, pendelegasian pekerjaan yang mendatangkan reward tidak hanya diberikan kepada orang tertentu atau unit tertentu, sementara yang tidak mendatangkan reward, diberikan kepada orang tertentu pula. Oleh karenanya, muncullah “istilah” dalam suatu organisasi pemerintahan yang dikenal dengan tempat basah dan tempat kering yang mencerminkan kesenjangan dalam organisasi. Sebagaimana yang ditemukan Deplu (2000), perbedaan dalam pendapatan penghasilan menghasilkan ketidakpuasan bagi staf. Sebagai contoh, ketidakterlibatan dan ketidak- pemerataan pendistribusian pegawai dalam proyek-proyek dapat melibatkan ketidakpuasan bagi mereka. Oleh sebab itu, untuk mencegah persepsi favoritism and unfairness (anak buah kesayangan dan ketidakadilan) dalam pelaksanaan tugas, Yukl (1998) merekomendasikan agar tugas-tugas tersebut hendaknya dibagi (shared) atau dirotasi kepada bawahan. Jika pimpinan hanya memberikan pekerjaan yang tidak menarik dan membosankan, hal ini akan mengurangi kepuasan kerja pegawai, dan bukannya meningkatkan.

Perlu diingat bahwa terdapat pengaruh negatif jika ketidakpuasan pegawai berlangsung terus-menerus (Near & Miceli, 1987). Ketika sekelompok pegawai merasa tidak adil dengan situasi organisasi, mereka akan mencoba melakukan whistle blowing (aksi peringatan) dan membuat koalisi. Whistle blowers adalah orang-orang yang menyuarkan peringatan akan skandal, bahaya, malpraktek atau korupsi (Dempster, 1997). Pada saat individu merasa bahwa sesuatu yang salah terjadi dalam organisasi yang memiliki akibat yang serius, maka mereka akan selain melaporkan isu tersebut di luar organisasi juga akan membentuk koalisi sebagai suatu strategi untuk mendapatkan dukungan dari sejumlah anggota yang memiliki nasib sama (Clinard, 1983; Ricleft, 1984).

Empowerment and Lower Order Participant

Lower order participants adalah lapisan bawah manajerial (bawahan). Menurut Mechanic (1962), tidaklah lazim bagi pegawai level bawah menciptakan power base mereka sendiri, yang melampaui jabatan formalnya dalam organisasi. Menurutnya, cara yang paling efektif bagi bawahan untuk mendapatkan power adalah dengan menciptakan ketergantungan atasan (higher- ranking participants) dengan cara memperoleh, mempertahankan dan mengontrol akses terhadap orang, informasi, dan instrument. Power pada bawahan dapat diperoleh melalui dua cara yaitu, pertama, melalui atribut perorangan yaitu komitmen, keterampilan dan daya Tarik. Kedua, melalui atribut sosial, seperti waktu yang dihabiskan di organisasi, posisi sentral yang dimiliki seseorang, fungsi ganda pada struktur organisasi, dan kemampuan mengambil alih pekerjaan seseorang.

Power erat kaitannya dengan ketergantungan. Dari definisi empowerment yang mengacu pada proses dimana pimpinan membantu bawahan memperoleh dan menggunakan power untuk membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan dan diri mereka sendiri (Wood dkk, 2001), terlihat bahwa saling-ketergantungan atasan-bawahan sangat besar. Power yang terdapat pada bawahan ini tidak berasal dari struktur organisasi, melainkan lebih kepada sejauh mana low participant memainkan peranannya terhadap tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya.

Sejalan dengan itu, perlu ditekankan pentingnya pengontrolan pada power itu sendiri. Sebagaimana Kotter (1982) mengingatkan bahwa seorang pimpinan perlu mengontrol orang-orang yang telah disertai tanggung jawab. Sehubungan dengan itu, penulis berpendapat bahwa yang penting bukan besar kecil power yang diberikan, tapi sejauh mana atasan mengontrol power, sejauh mana sanksi atau hukuman yang diberlakukan. Adakah aturan yang telah ditetapkan dan dijalankan dengan semestinya dan apakah adil diberlakukan kepada setiap individu, khususnya dalam organisasi pemerintahan?

Kesimpulan

Empowerment dapat dianggap sebagai prosedur keputusan yang terdiri atas beberapa tahap. Empowerment melibatkan tugas tanggungjawab terhadap bawahan. Kesuksesan empowerment sebagai alat produktivitas banyak bergantung pada bagaimana menjalankannya. Sehubungan dengan empowerment, pegawai perlu dilatih (coaching) agar dapat belajar mengembangkan power dan mengembangkan potensi (self-efficacy) yang ada pada dirinya. Dalam hal ini, dukungan khusus diperlukan buat pegawai agar lebih nyaman dalam mengembangkan power. Walaupun terdapat beberapa hambatan atau batasan dalam empowerment, namun seorang atasan hendaknya tetap sensitive dan peduli akan keadaan organisasi khususnya bawahannya sebab aksi negatif akan muncul sebagai bentuk protes jika bawahan merasa tidak puas.

Adapun yang perlu mendapatkan perhatian dari atasan adalah sejauh mana organisasi kehilangan kemampuan untuk mengontrol perilaku bawahan. Jika bawahan gagal mengenali legitimasi power dimana sanksi tidak dapat dilakukan ketika pelanggaran terjadi, khususnya

dalam pemerintahan, maka performansi kinerja yang diinginkan tidak akan tercapai. Untuk itu, perhatian yang perlu ditujukan disini adalah sejauh mana atasan mampu mengontrol power yang telah didelegasikan pada bawahannya agar sesuai dengan tujuan organisasi.

Referensi

Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (2001), *Management: A Pacific Rim Focus* (3rd Ed). Sydney: McGraw-Hill Companies.

Clinard, M. B. (1983). "Corporate ethics and crime: The role of middle management". Beverly Hills: Sage.

Riflets. R. (1984). "Executive apply stiffer standars that public to ethical dilemmas ". Wall Street Journal.pp.27.

Conger, J. A & Kanungo, R. N. (1998), "The empowermentprocess: intergrating theory and practice". Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, pp 471-482.

Deplu. (2000). Administrative and Civil Reform. .Retrived February 15, 2003, from [www. Worldbank. Org/publicsector/civilservice/countries/Indonesia/shapesize.htm](http://www.Worldbank.Org/publicsector/civilservice/countries/Indonesia/shapesize.htm).

Dempster, Q. 1997. Whistleblowers. Sydney: ABC books.

Mechanic, D. (1962), "source of power of lower order participants in complex organization". Administrative Quarterly Review, Vol.7, pp 349-364.

Hollander, E. P & Offerman, L. R. (1990), "Power and leadership in organisations: relationship in transition". Developing Leaders for Tomorrow, Vol.45, No. 2, pp 179-189.

Huat, T.C & Torrington, D. (1998), *Human Resource Management for Southeast Asia and Hong Kong*, 2nd Ed). Prentice Hall: Singapore.

Kotter. R. (1982). "The middle manager as innovator". Harvard Business Review. July/August.

Matsumoto, D. (1996), *Culture and Psychology*. Washington. International Thomson Publishing.

Near, J. & Miceli, M. 1987, "Whistle-Blowers in Organisation: Disidents or Reformers?. Research in organizational behavior. Vol.9, pp.321-368

Robbins, S.P., Marsh, T.W., Cacioppe, R., & Millet, B. (1994), *Organisational Behaviour: Concept, Controversies and Applications*, Sydney: Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2003), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.

Spector, P. E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Praticce* (3rd. Ed), New York: John Wiley and Sons.

Teo, Marc T. (1997), "Caltex pacific Indonesia- Empowerment at Work". Asia 21, March, pp 50-51.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. (1990), "Cognitive elements of empowerment: an "interpretative" model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*, Vol.15, No. 4, pp 666-681.

Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M., Schermerhorn, Hunt & Osborn. (2001), *Organisational Behaviour: A global Perspective* (2nd. Ed), Sydney: John Wiley & Sons.

Yukl, G. (1998), *Leadership in Organisations* (4th Ed), New Jersey: Prentice: Hall.

*) Staf PKDA II LAN Makassar

Alumni Graduate School of Business, University of Newcastle, Australia.