

UPAYA PEMBERDAYAAN KARYAWAN: SUATU PENDEKATAN UNTUK MENUMBUHKAN MOTIVASI KERJA INTRINSIK

Intan Ratnawati

MILIK PERPUSTAKAAN
EKSTENSI FE UNDIIP

Abstract

A number of workers in organizational environment are distinct social ties with different characteristics. However, the society of workers do not stand alone, they have relationship with other elements both internal and external organization.

It is the duty of a leader to create environment that is likely able to drive subordinate motivation in line with organizational goals. Principally, a leader is some one who works through other people. One of ways to influence and motivate subordinate is empowerment program. As a matter of fact, empowerment means driving subordinates to motivate themselves.

Abstrak

Sejumlah pekerja di lingkungan suatu organisasi/ perusahaan adalah sebuah masyarakat tersendiri dengan karakteristiknya masing-masing. Masyarakat para pekerja itu tidak berdiri sendiri, melainkan berada dan memiliki hubungan dengan pihak-pihak lain baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan .

Menjadi salah satu tugas dari seorang pemimpin untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan harapan yang diinginkannya, karena pada prinsipnya seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Salah satu bentuk kegiatan untuk memberikan motivasi adalah upaya pemberdayaan yang mengacu pada makna motivasional atas paradigma manajemen yang lebih baru. Pemberdayaan berarti upaya mendorong bawahan untuk memotivasi diri sendiri.

Kata kunci: pemberdayaan, penilaian tugas, motivasi kerja intrinsik

PENDAHULUAN

Pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja di lingkungan sebuah perusahaan, melibatkan suasana batin/ psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi/ perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya, hal ini sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan tempatnya bekerja. Dengan kata lain setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi.

Pemotivasian merupakan pekerjaan manajemen yang sederhana tetapi rumit. Merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya sudah termotivasi/terdorong untuk berperilaku tertentu yang dirasakan akan mengarah pada perolehan hasil tertentu. Tetapi di sinilah timbulnya kerumitan dalam pemotivasian. Untuk satu hal saja apa yang dipandang seseorang sebagai ganjaran yang penting, ternyata tidak demikian bagi orang lain. Bahkan mungkin penggunaan ganjaran tertentu yang penting bagi seseorang sama sekali bukan jaminan bahwa hal itu juga dapat memotivasinya. Alasannya adalah bahwa ganjaran itu sendiri tidak mungkin dapat dia peroleh disebabkan karena dia merasa bahwa upaya yang dilakukannya tidak mungkin mengarah pada perolehan ganjaran itu. Atau dengan kata lain orang tersebut sudah memperkirakan bahwa harapan untuk memperoleh ganjaran sangat kecil, sehingga akhirnya hal tersebut tidak mendorong dirinya untuk berusaha mendapatkan ganjaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa usaha untuk memotivasi seseorang tidaklah cukup dengan menawarkan mereka dengan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhannya, namun harus dipahami pula ada hal-hal penting lain yang ikut mempengaruhi proses pemotivasian itu sendiri.

Tantangan berat yang dihadapi oleh setiap pemimpin, lebih-lebih dalam kehidupan modern yang ditandai dengan berbagai gejala, seperti volume kerja yang semakin meningkat, interaksi manusia yang lebih kompleks, tuntutan pengembangan sumber daya manusia, dan lain sebagainya, ialah bagaimana setiap unsur pimpinan dapat menggerakkan orang lain, sehingga dengan sadar mereka secara bersama-sama bersedia berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu diperlukan pengetahuan tentang bagaimana usaha memotivasi seseorang.

Motivasi diartikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang karyawan sehingga menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Ivancevich, dan Matteson, 1999). Motivasi dapat ditimbulkan oleh faktor di dalam diri seseorang yang disebut dengan *motivasi intrinsik* atau faktor di luar diri yang disebut *motivasi ekstrinsik*. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa cita-cita, harapan, pengalaman, dan kepribadian. Sedang faktor di luar individu dapat ditimbulkan dari berbagai sumber seperti misalnya suasana kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan kerja. Jadi adanya kebutuhan dan keinginan di dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya dan adanya kekuatan di dalam diri yang dipengaruhi oleh faktor eksternal akan menimbulkan motivasi ekstrinsik.

Artikel ini akan membahas tentang pemahaman elemen pemberdayaan dalam pengertian sebagai proses memotivasi diri para pekerja (*Intrinsic Task Motivation*) melalui upaya penilaian tugas (*Task Assessments*).

PEMBAHASAN

Pemberdayaan telah menjadi kata/istilah yang secara luas digunakan dalam ilmu-ilmu organisasi (Bennis dan Nanus, 1985; House, 1988; Kanter, 1983; dalam Thomas dan Velthouse, 1990). Conger dan Kanungo (1988) telah mengusulkan bahwa

pemberdayaan harus didefinisikan dalam pengertian sebagai proses memotivasi dalam diri pekerja (*intrinsic task motivation*). Secara khusus dikatakan oleh Conger dan Kanungo (1988), pemberdayaan dimaksudkan sebagai pengembangan pengharapan yang disertai usaha yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai semangat untuk mencapai hasil yang diharapkan (*self efficacy*). Pengalaman pemberdayaan ini akhirnya dapat meningkatkan inisiatif dan ketekunan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Conger dan Kanungo (1988), pemberdayaan dikonseptualisasikan dalam pengertian variabel penilaian tugas (*task assessments*), yang menentukan motivasi dalam diri pekerja. Dalam model Conger dan Kanungo tersebut, penilaian individual hanya memperhatikan semangat untuk mencapai hasil. Penilaian tugas yang dilakukan secara individu meliputi: melihat bagaimana pengaruh, kompetensi, perasaan berarti, dan pemilihan.

Thomas dan Velthouse (1990) mengembangkan pendekatan yang dipakai oleh Conger dan Kanungo (1988). Pemberdayaan dikonseptualisasikan dalam pengertian perubahan dalam penilaian-penilaian tugas. Pemberdayaan berarti memberi daya. Daya memiliki beberapa arti. Dalam pengertian hukum, daya berarti otoritas, sehingga pemberdayaan dapat berarti otorisasi. Daya juga bisa digunakan untuk menggambarkan kapasitas sebagaimana dalam definisi atas semangat untuk mencapai hasil yang diinginkan seperti yang dibuat oleh Conger dan Kanungo. Namun demikian memberdayakan juga berarti tenaga (energi). Dengan demikian memberdayakan berarti memberi energi dan memanfaatkan energi. Pemberdayaan menjadi populer karena memiliki suatu label untuk suatu paradigma motivasi non tradisional. Penggunaan istilah ini secara meluas harus terjadi pada saat kompetisi dan perubahan telah memaksa kita, sehingga menimbulkan komitmen, dan inovasi (Harisson, 1983).

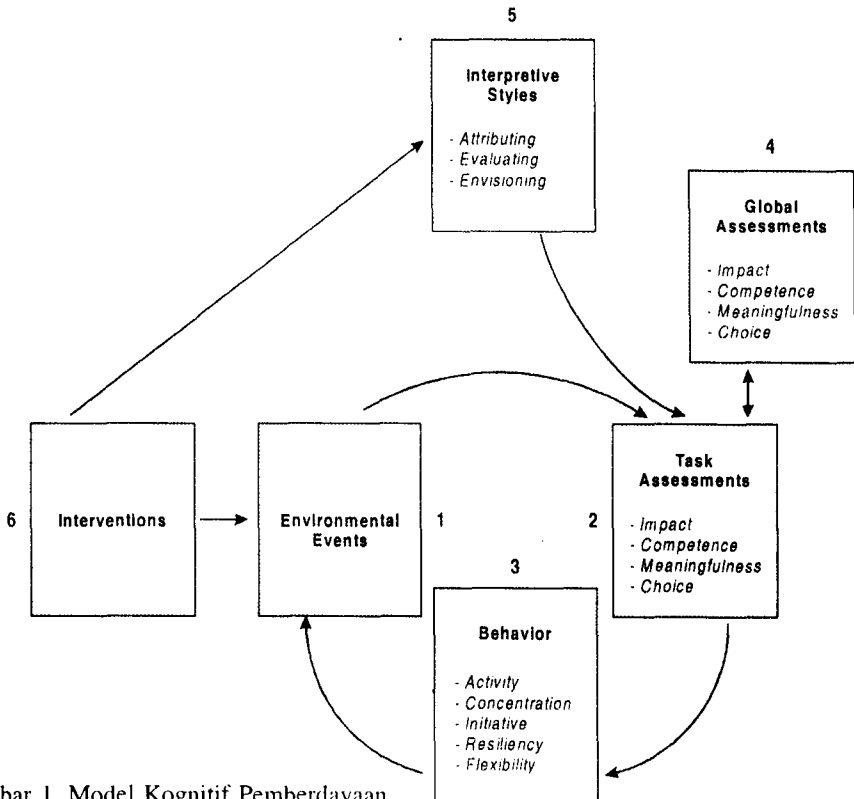
Tema umum tulisan ini adalah munculnya paradigma baru dimana pengawasan yang dilakukan tidak terlalu ketat, dan penekannya adalah pada komitmen yang tinggi pada pekerjaan atau membuat pekerjaan menjadi lebih berarti. Hal ini disebabkan karena pemimpin tidak dapat memotivasi. Motivasi adalah sesuatu yang intern. Pemimpin bukanlah motivator, tetapi mereka dapat memberi dorongan bawahan untuk memotivasi diri sendiri (Davis dan Luthans, 1980). Karena fokus paradigma di sini adalah komitmen tinggi pada pekerjaan itu sendiri, maka model yang ada adalah mengoperasionalkan pemberdayaan dalam kaitannya dengan menumbuhkan motivasi kerja intrinsik.

Motivasi kerja intrinsik secara positif melibatkan pengalaman berharga yang dialami pekerja dari pekerjaannya (Thomas dan Velthouse, 1990). Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran akan pentingnya atau makna dari pekerjaan yang dilakukannya. Jadi utamanya dalam hal ini adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri yang memberi motivasi dan kepuasan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan.

Di dalam artikel ini akan disajikan elemen pemberdayaan dalam rangka menumbuhkan motivasi kerja intrinsik melalui upaya penilaian tugas. Jadi inti dari model ini adalah dilakukannya penilaian tugas (*task assesment*). Penilaian tugas dianggap sebagai penyebab munculnya motivasi dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang dan mengacu lebih pada kerja yang bersangkutan ketimbang hadiah atau hukuman (Thomas dan Velthouse, 1990).

THE COGNITIVE MODEL

Inti dari model ini adalah adanya siklus yang terus menerus dimulai dari kejadian lingkungan (*enviromental events*), kemudian akan menyebabkan individu dapat melakukan penilaian tugas (*task assessments*), dan akhirnya akan mempengaruhi perilaku (*behavior*) seseorang (figure 1). Perilaku ini kemudian mempengaruhi kejadian-kejadian sekitar, begitu seterusnya. Hal ini merupakan sebuah lingkaran (*loop*) yang terus menerus (pada gambar tampak pada elemen 1, 2, 3). Di samping tiga elemen tersebut di atas masih ada elemen lain yang perlu diperhatikan yang akan mempengaruhi proses penilaian tugas (*task assessments*) yaitu penilaian global (*global assessments*), gaya pemahaman (*interpretive style*), dan intervensi (*interventions*), ditunjukkan dalam gambar pada elemen 4, 5, 6.



Gambar 1. Model Kognitif Pemberdayaan

Penjelasan dari hal di muka adalah sebagai berikut.

1. Kejadian-kejadian di sekitar perusahaan (*environmental events*).

Kejadian-kejadian di sekitar merupakan data tentang konsekuensi dari perilaku individu yang sedang terjadi, dan tentang kondisi-kondisi yang relevan dengan perilaku masa depan seseorang. Kejadian-kejadian tersebut akan memberikan data pada individu (karyawan). Data ini akan mempengaruhi pembentukan penilaian tugas individu.

2. Penilaian tugas (*task assessments*)

Setiap individu akan membuat penilaian berkenaan dengan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Penilaian ini meliputi empat dimensi yaitu:

a. Pengaruh (*impact*)

Karyawan mempunyai kepercayaan bahwa perilaku akan berpengaruh pada kinerja.

b. Kompetensi (*competence*)

Seseorang dapat melakukan aktivitas pekerjaannya dengan berhasil ketika ia mau berusaha, jadi menyangkut semangat untuk mencapai keberhasilan. Semangat untuk mencapai sesuatu cenderung menghasilkan perilaku inisiatif, kerja keras, dan ketahanan untuk menghadapi rintangan.

c. Kebermaknaan (*meaningfulness*)

Menyangkut nilai atas tujuan pekerjaan dan manfaat pekerjaan bagi pekerja, penilaian ini dilakukan atas dasar idealisme dan standar sendiri. Semakin tinggi nilai kebermaknaan, maka dipercaya akan menimbulkan komitmen, perasaan terlibat, dan pemusatan energi.

d. Pilihan (*choice*)

Menyangkut pilihan tanggung jawab bagi setiap tindakan yang diambil oleh seseorang.

3. Perilaku (*behavior*)

Hal-hal di atas dinilai berdasarkan idealisme dan standart masing-masing individu. Jadi empat hal di atas perlu diperhatikan dalam melakukan penilaian tugas, dan ke empat hal tersebut memiliki efek-efek motivasi intrinsik, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku individu (*behavior*) yang berwujud munculnya aktivitas, konsentrasi, inisiatif, kegembiraan, dan fleksibilitas. Hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi jalannya kehidupan organisasi/ perusahaan.

4. Penilaian global (*global assessment*)

Merupakan proses pembelajaran secara kumulatif dari penilaian tugas yang terdahulu dan digunakan untuk membantu mengisi gap-gap dalam menilai situasi baru. Elemen ini sama dengan elemen ke 2 yaitu meliputi empat dimensi: pengaruh, kompetensi, kebermaknaan, dan pilihan.

5. Gaya pemahaman (*interpretive style*)

Merupakan elemen ke lima yang memainkan peranan penting juga dalam model ini. Individu akan menambah informasi dari elemen ini untuk melakukan penilaian tugas. Elemen ini meliputi:

- a. Gaya atribusi dipakai untuk menerangkan sebab-sebab pemberdayaan dan ketidakberdayaan pada diri sendiri, namun gaya ini lebih terfokus pada atribut yang menerangkan kegagalan sehingga tidak dapat mencapai tujuan
- b. Gaya pengevaluasian menitik beratkan pada perasaan frustrasi akan pengharapan. Perasaan frustrasi dapat muncul disebabkan karena dibuatnya sebuah standar yang disfungsi.

Standar disfungsi mengambil bentuk “*keharusan*” yang absolut, contoh: “*Saya harus mencapai kesempurnaan dalam semua dimensi tugas saya*”. Standar ini cenderung menyebabkan ketidakpuasan pada kehidupan seseorang, dan menghasilkan penilaian yang rendah pada tugas.

- c. Gaya ketiga adalah mengantisipasi apa yang akan terjadi. Bentuk impian ini dapat meningkatkan motivasi melalui efek penilaian tugas, karena bidang pekerjaan menjadi terisi dengan gambaran keberhasilan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki performa tinggi di berbagai bidang akan mengantisipasi hal-hal yang positif untuk masa yang akan datang. Terlebih lagi bila keberhasilan impian itu menjadi kenyataan, maka hal ini akan lebih memberikan penguatan pada motivasi intrinsiknya.

6. Intervensi (*interventions*)

Elemen terakhir dari model ini (elemen 6) mengacu pada usaha yang hati-hati dan tidak tergesa-gesa untuk pemberdayaan (peningkatan motivasi kerja intrinsik). Elemen ke 6 ini akan mempengaruhi penilaian tugas melalui elemen 1 dan atau melalui elemen 5. Jadi ke dua rute ini memberi efek pada penilaian tugas. Beberapa hal dapat dijadikan contoh dari elemen ke 6 ini yaitu: kepemimpinan, pendelegasian, desain pekerjaan, dan *reward systems*.

Dari uraian di muka dapat diketahui suatu model kognitif pemberdayaan karyawan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja intrinsik yang komprehensif. Dengan model tersebut maka upaya pemberdayaan yang dilakukan sendiri merupakan solusi yang baik bagi individu untuk melakukan penilaian tugas mereka sehingga motivasi kerja intrinsik dapat meningkat.

KESIMPULAN

Artikel ini mengidentifikasi elemen–elemen untuk memberdayakan sumber daya manusia yang ada dalam sebuah perusahaan sebagai suatu paradigma manajemen nontradisional, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja intrinsik.

Elemen yang terpenting dari uraian di muka tersebut adalah penilaian tugas yang dilakukan oleh masing–masing individu berdasarkan idealisme dan standart mereka masing–masing. Hasil dari penilaian tugas tadi akan tercermin dari perilaku yang nampak, Dari perilaku tersebut akhirnya dapat dibuat kesimpulan bagaimanakah motivasi kerja intrinsik seseorang. Hal ini tentunya harus ditindak lanjuti dengan kebijakan–kebijakan yang mendukung upaya pemberdayaan sehingga jalannya kehidupan perusahaan akan lebih baik.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat disampaikan bahwa peran kepemimpinan sangatlah penting, sebab pada prinsipnya tanggung jawab pemimpin adalah mengetahui kondisi karyawan dan kebutuhan mereka. Jika sudah mengetahuinya, pemimpin dapat menciptakan iklim yang memperkenankan orang untuk memenuhinya. Di samping masalah kepemimpinan tidak kalah pentingnya adalah masalah komunikasi. Sebab dengan komunikasi yang efektif diharapkan suasana kerja akan menjadi lebih harmonis sehingga motivasi kerja akan lebih meningkat dan pada akhirnya perilaku karyawan selalu mengarah pada pencapaian tujuan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. 1988. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13, pp 471-482
- Davis, T. R. V., and Luthans, F. 1980, "A Social Learning Approach to Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, 5, pp 281-290
- Ivancevich and Matteson, 1999, *Management and Organization Behavior*, New York San Francisco, Mc. Graw Hill,
- Kenneth W. Thomas and Betty A. Velthouse. 1990, "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation ", *Academy of Management Review* .Vol.15, pp 666 – 681.
- Harrison, R. 1983, "Strategies for a New Age". *Human Resource Management*, 22, pp 209-235