

## **BAB V**

# **KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, DELEGASI DAN PEMBERDAYAAN**

- Membuat keputusan adalah salah satu fungsi yg paling penting yang dilakukan oleh para pemimpin
- Kepemimpinan partisipatif, pendelegasian, dan pemberdayaan merupakan subyek yang menjembatani pendekatan kekuasaan dan pendekatan perilaku dalam kepemimpinan

- Beberapa aktivitas pembuatan dan pelaksanaan keputusan seperti;
  - Merencanakan pekerjaan
  - Memecahkan masalah-masalah teknis
  - Memilih para bawahan
  - Menentukan kenaikan upah
  - Membuat penugasan kerja
  - Dan sebagainya

# PENGERTIAN

- ❖ Kepemimpinan partisipatif, menyangkut penggunaan berbagai usaha manajer untuk mendorong dan memu-dahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan penting.
- ❖ Pendelegasian, adalah proses khusus yang terjadi sewaktu manajer meminta salah satu atau beberapa orang bawahan untuk mengambil tanggung jawab dalam membuat keputusan yang sebelumnya dibuat oleh manajer tersebut.
- ❖ Pemberdayaan melibatkan persepsi oleh para anggota organisasi di mana mereka memiliki kesempatan untuk menentukan peran pekerjaan mereka, mencapai karya yang berarti, dan mmpengaruhi peristiwa penting.

# EMPAT BUAH PROSEDUR PENGABILAN KEPUTUSAN

## KEPUTUSAN YANG OTOKRATIS

Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat saran orang lain

## KONSULTASI

Manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran mrk dengan serius.

## KEPUTUSAN BERSAMA

Manajer bertemu dg orang lain utk mendiskusikan masalah keputusan tsb dan mengambil keputusan bersama

## PENDELEGASIAN

Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kpd seseorang atau kelompok

Keputusan  
otokratis

Konsultasi

Keputusan  
bersama

Pendelegasian

Tanpa pengaruh  
orang lain

Pengaruh besar  
orang lain

Gambar: Kontinum dari Prosedur Pengambilan Keputusan

# Potensi Manfaat Partisipasi

## 1. Kualitas Keputusan

- Melibatkan orang lain dan membuat keputusan akan meningkatkan kualitas keputusan karena partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yg tidak dimiliki oleh pemimpin

## 2. Penerimaan Keputusan

- Partisipan akan memandang sbg keputusan mereka, yg selanjutnya memotivasi untuk menerapkannya dengan berhasil.

## 3. Kepuasan terhadap Proses Keputusan

- Partisipan merasa diperlakukan secara bermartabat dan terhormat saat dilibatkan dan akhirnya meningkatkan kepuasan

## 4. Pengembangan Keterampilan Partisipan

- Pengalaman membantu membuat keputusan rumit dapat menghasilkan pengembangan keterampilan dan kepercayaan yg lebih besar oleh partisipan

# TUJUAN PARTISIPASI

Tujuan Konsultasi ke arah atas,

- Mengambil keahlian dari atasan
- Mengetahui pandangan atasan tentang suatu masalah dan kemungkinan reaksinya thd berbagai proposal.

•Konsultasi lateral, tujuannya :

- Meningkatkan kualitas keputusan
- Meningkatkan pemahaman dan komitmen
- Memudahkan koordinasi dan kerjasama

•Konsultasi dgn orang luar.

- Merupakan cara untuk belajar lebih banyak ttg keputusan,
- memperkuat jaringan eksternal,
- meningkatkan koordinasi.

•konsultasi ke arah bawah tujuannya adalah;

- meningkatkan kualitas keputusan
- Meningkatkan penerimaan bawahan
- Meningkatkan keterampilan pembuatan keputusan
- Memudahkan penyelesaian konflik.

# Mendorong Partisipasi

- Mendorong orang untuk mengungkapkan kekawatiran mereka
- Jelaskan bahwa usulan itu sementara
- Catatlah ide ide dan saran-saran
- Carilah cara untuk membangun ide dan saran
- Bicaralah secara taktis dalam mengungkapkan keprihatinan mengenai sebuah saran
- Dengarkan pandangan yang menolak tanpa menjadi defensif
- Berusahalah untuk menggunakan saran dan menghadapi keprihatinan'
- Perhatikan penghargaan terhadap saran-saran



# PENDELEGASIAN

- ❖ Pendelegasian, adalah proses khusus yang terjadi sewaktu manajer meminta salah satu atau beberapa orang bawahan untuk mengambil tanggung jawab dalam membuat keputusan yang sebelumnya dibuat oleh manajer tersebut.

Aspek utama pendelegasian;

## 1. Keragaman dan besarnya tanggung jawab

- Jumlah kebebasan yang diberikan dalam memutuskan
- Kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu

## 2. Frekuensi dan sifat persyaratan pelaporan

- Arus informasi tentang kinerja yang terkait pemantauan kegiatan bawahan

## Alasan yang Diberikan Manajer untuk Pendelegasian

Mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri bawahan	97 %
Membuat bawahan mampu menghadapi masalah dengan cepat	91 %
Meningkatkan keputusan dg memindahkannya dekat dg tindakan	89 %
Meningkatkan komitmen bawahan thd sebuah tugas	89 %
Membuat pekerjaan menjadi lebih menarik bagi bawahan	78 %
Mengurangi beban kerja agar dapat mengelola waktu lebih baik	68 %
Memuaskan atasan yg menginginkan utk lebih banyak mendelegasikan	24 %
Menghilangkan tugas-tugas membosankan yang tidak ingin anda lakukan	23%

## Alasan yang Diberikan Manajer untuk tidak melakukan Pendelegasian

Mempertahankan keputusan yang melibatkan informasi yang rahasia	87 %
Mempertahankan tugas dan keputusan yang amat penting	76 %
Mempertahankan tugas dan keputusan yang amat penting untuk peran anda	73 %
Mempertahankan tugas dimana kesalahan akan amat terlihat	58 %
Mempertahankan tugas yang dapat di lakukan dengan lebih baik dibandingkan dengan bawahan	51 %
Mempertahankan tugas yang sulit dijelaskan kepada bawahan	43 %
Mempertahankan tugas yang sulit diawasi	39 %
Mempertahankan tugas yang menarik dan dapat dinikmati	24%

# PEDOMAN UNTUK PENDELEGASIAN

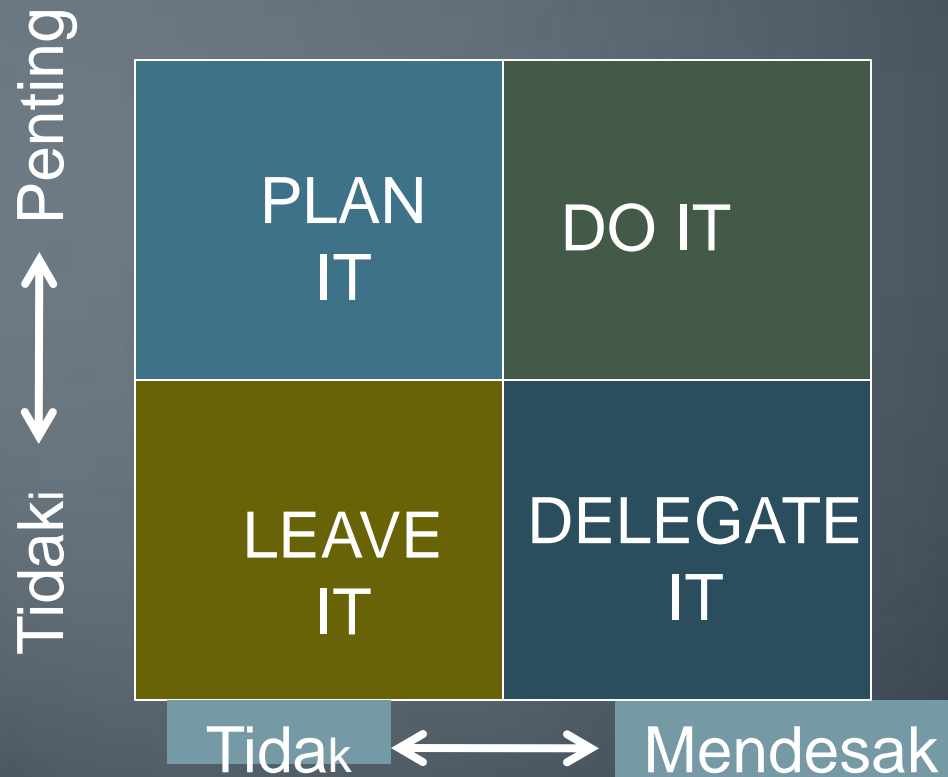
## Apa yang didelegasikan?

- Tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan
- Tugas yang mendesak tetapi bukan yang merupakan prioritas tinggi
- Tugas yang relevan bagi karir seorang bawahan
- Tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai
- Tugas yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan
- Tugas yang tidak sentral bagi peran manajer

## Bagaimana mendelegasikan?

- Sepesifiksikan tanggung jawab secara jelas
- Berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijakannya
- Perinci persyaratan pelaporan
- Teruskan informasi kepada mereka yang harus mengetahuinya
- Pantaulah kemajuan dengan cara yang sesuai
- Usahakan agar bawahan memperoleh informasi yang dibutuhkan
- Berilah dukungan dan bantuan
- Buatlah agar kesalahan yang terjadi menjadi suatu proses belajari

# Kegiatan mana yang harus anda delegasikan



# PEMBERDAYAAN

- ❖ Pemberdayaan melibatkan persepsi oleh para anggota organisasi di mana mereka memiliki kesempatan untuk menentukan peran pekerjaan mereka, mencapai karya yang berarti, dan mempengaruhi peristiwa penting.
- ❖ Para pemimpin dapat mempengaruhi pemberdayaan psikologis dari para pengikut dalam banyak cara, dan kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian hanyalah dua dari berbagai perilaku yang relevan.

## Pemberdayaan psikologis meliputi empat elemen yaitu:

- Makna. Kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang
- Determinasi diri. Orang itu memiliki kemampuan utk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan
- Efikasi diri. Orang itu memiliki kepercayaan diri mengenai kemampuan melakukan pekerjaan itu secara efektif
- Dampak. Orang itu yakin bahwa sangat mungkin untuk memiliki dampak penting pada pekerjaan dan lingkungan kerja

- Pemberian kewenangan psikologis melibatkan kombinasi dari pekerjaan yang bermakna, kepercayaan diri yang tinggi, determinasi diri, dan kemampuan untuk mempengaruhi peristiwa yang relevan

# Kebijakan Pemberdayaan

- Pemimpin sebagai agen perubahan dapat menerapkan kebijakan pemberdayaan dengantiga arah tujuan yaitu:
  - Enabling, yaitu menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi karyawan berkembang
  - Empowering, untuk memperkuat daya/potensi dengan menerapkan langkah-langkah nyata berupa penyediaan prasarana dan sarana yang diperlukan
  - Protecting, artinya melindungi dan membela kepentingan karyawan.