

KULIAH 7 KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN PEMBERDAYAAN

A. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif disebut juga sebagai kepemimpinan: demokratik, pemberdayaan, kolaboratif, delegatif, distributed, invitational, dan ing madyo mangun karso. Contoh penerapan kepemimpinan partisipatif adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Filosofis kepemimpinan partisipatif adalah: manusia pada hakikatnya butuh dihargai. Salah satu bentuk penghargaan itu adalah pengikut diundang ikut rapat. Kehadiran pengikut dimanfaatkan pemimpin untuk berperan aktif menyampaikan saran, gagasan, dan komentar. Pengikut yang dilibatkan merasa ikut tanggung jawab. Karena merasa bertanggung jawab terhadap keputusan, pengikut siap melaksanakan keputusan yang telah dibuat dan merasa ikut memiliki keputusan tersebut. Karena merasa memiliki keputusan tersebut, pengikut menjaga dan ikut mengamankan keputusan tersebut.

Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa:

- (1) fokus utama kepemimpinan partisipatif dalam membuat keputusan adalah keputusan kelompok;
- (2) partisipasi akan meningkatkan efektivitas sekolah;
- (2) partisipasi didukung oleh prinsip demokrasi;
- (3) peserta diundang oleh kepala sekolah dalam membuat keputusan membuat guru dan tenaga kependidikan merasa dihargai dan manusia membutuhkan penghargaan menurut level 4 teori hirarki kebutuhan Maslow;

- (4) dalam rapat seluruh peserta rapat diminta memberikan pendapatnya masing-masing sehingga mereka merasa dilibatkan;
- (5) guru dan tenaga pendidik yang dilibatkan dalam membuat keputusan dapat menyebabkan mereka merasa ikut bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah disepakati.
- (6) mereka yang terlibat merasa bertanggung jawab sehingga merasa memiliki;
- (7) mereka yang terlibat turut memelihara keberlangsungan pelaksanaan keputusan yang telah disepakati bersama.

Selanjutnya penyelasan kepemimpinan partisipatif pelajari juga Empat Sistem Kepemimpinan dalam Manajemen Likert di Kuliah 4

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam membuat keputusan bersama antara lain adalah:

- (1) sumbang saran (*brainstorming*),
- (2) *Focus Group Discussion* (FGD),
- (3) *Nominal Group Technique* (NGT), dan
- (4) *Delphy*.

Partisipasi dibina dengan cara:

- (1) mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan;
- (2) kepala sekolah lebih sering menggunakan kata “kami” daripada kata “saya”;
- (3) perkuat guru dan tenaga kependidikan dengan membagi kekuasaan dan wewenang;
- (4) beri peluang guru dan tenaga kependidikan untuk magang dan menjadi pemimpin.

Kepemimpinan partisipatif meliputi:

- (1) konsultasi,
- (2) pembuatan keputusan bersama (*joint decision making*),
- (3) berbagi kekuasaan,
- (4) desentralisasi,
- (5) delegasi,
- (6) pemberdayaan (*empowerment*),
- (7) manajemen demokratik.

Partisipasi dan delegasi menekankan pada perspektif pemimpin dalam berbagi kekuasaan. Implikasi dari kepemimpinan *distributed* adalah:

- (1) pemberdayaan;
- (2) peningkatan produktivitas kerja yang kondusif; dan
- (3) membangun iklim kerja yang kondusif.

Kontinum prosedur pembuatan keputusan dengan variasi partisipasi seperti yang digambarkan seperti Gambar 7.1.

Teknik memimpin rapat:

- (1) pemimpin rapat mempertimbangkan manfaat diadakan rapat dikaitkan dengan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya;
- (2) mempertimbangkan tujuan rapat apakah untuk menyampaikan informasi, instruksi, sosialisasi, atau pembuatan keputusan;
- (3) membuat agenda rapat dan hasilnya yang dituliskan dalam undangan seperti:
 - yang diundang,
 - tanggal/hari dan tempat,
 - waktu kapan mulai dan kapan selesai dituliskan dengan jelas,

acara rapat urutannya apa saja?

- (4) Mengirimkan undangan, jangan terlalu lama dan jangan terlalu pendek batas waktunya. Kira-kira sekitar satu minggu sebelum rapat agar yang diundang tidak lupa;
- (5) Sehari sebelum rapat, petugas yang ditunjuk mengingatkan peserta rapat dengan cara mengirim undangan kembali lewat WA atau email;
- (6) Menyiapkan notulen rapat;
- (7) Pemimpin rapat membuka rapat, tujuan rapat, dan susunan acara rapat;
- (8) Pemimpin rapat meminta notulen mencatat proses rapat dan hasilnya;
- (9) Pemimpin rapat melaksanakan rapat dan mengatur waktu rapat;
- (10) Pemimpin rapat memberikan kesempatan yang sama kepada peserta rapat untuk mengajukan usul atau saran, serta kritik,
- (11) Jika rapat acaranya untuk membuat keputusan, tentukan kriteria untuk memutuskan terlebih dahulu berdasarkan kesepakatan.
- (12) Jika tidak terdapat kesepakatan keputusan, rapat dapat ditunda pada rapat berikutnya;
- (13) Pemimpin meminta notulen membacakan hasil rapat.
- (14) Pemimpin mengucapkan terima kasih dan menutup rapat.

Delegasi adalah pemberian tugas atau wewenang dari atas kepada pengikutnya untuk dilaksanakan pengikut secara efektif dan efisien. Teori delegasi diperlukan oleh kepala sekolah dalam mendistribusikan sebagian tugas atau sebagian kepemimpinan.

Delegasi menurut Thomas (2004), kepercayaan orang yang memberi pekerjaan kepada orang lain termasuk juga memberikan wewenang untuk

melaksanakan tugas tersebut. Kepala sekolah berani mendelegasikan sebagian tugas dan kepemimpinannya kepada pengikutnya karena dia percaya kepada pengikutnya tersebut. Sebaliknya, pengikut yang sudah dipercaya oleh atasannya atau kepala sekolahnya hendaknya menjaga kepercayaan tersebut sebab sekali orang tidak percaya, seumur hidup orang tidak percaya.

Keuntungan kepala sekolah mendelegasikan tugas dan atau sebagian kepemimpinannya adalah:

- (1) menghemat waktu kepala sekolah;
- (2) memberikan kesempatan dan pengalaman kepada pengikut untuk kaderisasi;
- (3) memberdayakan pengikut;
- (4) pengikut merasa dihargai; dan
- (5) meningkatkan motivasi kerja (Thomas, 2004)

Dengan dilegaskannya sebagian tugas dan sebagian kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah tersebut dapat lebih fokus dan mempunyai waktu yang cukup untuk:

- (1) membuat keputusan stratejik (jangka panjang);
- (2) mempelajari isu pendidikan dan mengantisifasi isu tersebut;
- (3) mengembangkan staf;
- (4) meningkatkan mutu sekolah;
- (5) mendengarkan keluhan pengikut dan *stakeholders* sekolah dan membuat solusinya; dan
- (6) melaksanakan komunikasi efektif dengan pengikut dan stakeholder yang lebih banyak (Thomas, 2004).

Masalahnya adalah ada kepala sekolah tidak mau mendelegasikan sebagian tugas

dan sebagian kepemimpinannya karena:

- (1) Tidak mau mengambil risiko tugas tidak selesai;
- (2) Menyenangi dan menjiwai pekerjaan tersebut;
- (3) Betah duduk dan berpikir;
- (4) Takut dikerjakan dengan lambat;
- (5) Ingin menjadi paling hebat di semua bidang;
- (6) Takut kalah saingan dengan pengikut; dan
- (7) menganggap tidak seorang pun sehebat dirinya (Thomas, 2004).

Teknik-teknik dalam melakukan delegasi sebagai berikut.

- (1) Berikan delegasi kepada pengikut yang memang mau dan mampu (kompeten) melaksanakan tugasnya,
- (2) Berikan petunjuk yang jelas dan dapat dilaksanakan,
- (3) Berikan motivasi,
- (4) Pantau pekerjaan yang didelegasikan,
- (5) Memberi umpan balik, dan
- (6) Tunjukkan kepercayaan kepada pengikut dan mengucapkan terima kasih.

Thomas (2004) memberikan lima tip dalam melakukan delegasi:

- (1) Pilih staf yang tepat;
- (2) Latih mereka;
- (3) Beri petunjuk yang jelas cara melakukan tugas tersebut;
- (4) Coba untuk tidak mencampuri; dan
- (5) periksa kemajuannya secara priodik (Thomas, 2004).

Sejalan dengan pendapat Thomas di atas, Bass & Riggio (2006)

menyatakan:

- (1) Berbagi masalah, ajukan saran dengan alternatif yang tepat untuk melengkapi sasaran. .
- (2) Beri informasi penting untuk melaksanakan tugas.
- (3) Pelihara level yang tepat tanggung jawab personal.
- (4) Berdayakan pengikut dengan memberi wewenang untuk melaksanakan pekerjaan.
- (5) Beri dukungan dan keberanian yang dibutuhkan.
- (6) Alokasikan sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan tugas.
- (7) Minta laporan kemajuan.
- (8) Tinjau pengaruh terhadap kinerja yang didelegasikan.
- (9) Berikan pujian dan hadiah untuk tugas yang sudah selesai dengan baik.
- (10)Hindari campur tangan kecuali diminta pengikut.
- (11)Delegasikan sesuai level tanggung jawab dan kewenangan pengikut berdasarkan kebutuhan dan kemampuan pengikut.
- (12)Menganggap bahwa beberapa kesalahan dapat terjadi sebelum pengikut melaksanakan tugasnya.
- (13)Atasan jangan menganggap tugas yang dikerjakan pengikut lebih lama daripada dikerjakan sendiri.
- (14) Pertimbangkan bagaimana mendelegasikan tugas kepada seorang pengikut yang mungkin dapat mempengaruhi pengikut lainnya, staf yang dibawahnya dan supervisor.
- (15)Yakinkan bahwa tujuan tugas jelas, spesifik, dan dapat dilaksanakan oleh pengikut yang mendapat tugas.

- (16) Coba gunakan delegasi untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan pengikut.
- (17) Delegasikanlah tugas kepada pengikut yang memberi makna dan menarik pengikut yang mendapat tugas.
- (18) Jelaskan kepada pengikut mengapa Anda memilih pengikut tersebut untuk mendapat tugas.
- (19) Bedakan bagaimana mengawasi proses dan produk.
- (20) Coba tidak mendelegasikan tugas terlalu sering, kerjakan tugas sendiri yang menyenangkan Anda.

Tabel 7.1 Panduan Melaksanakan Delegasi

Beri tanggung jawab khusus yang jelas. Sediakan otoritas yang memadai dan batas-batas yang diijinkan. Persyaratan dukungan khusus. Menjamin pengikut menerima tugas dan tanggung jawab sepenuhnya. Informasikan kepada yang lain siapa yang perlu mengetahui Pantau kemajuan dengan cara yang tepat. Atur pengikut menerima informasi yang dibutuhkan. Siapkan dukungan dan bantuan, tetapi hindari yang bersangkutan mendelegasikan tugasnya pula. Biarkan berbuat kesalahan yang tidak fatal sebagai pengalaman yang tidak akan diulangi.
--

(Yukl, 2013: 124)

Panduan melaksanakan kepemimpinan partisipatif seperti yang tercantum tabel berikut.

Tabel 7.2 Panduan Melaksanakan Kepemimpinan Partisipatif

Cara Mendiagnosa Situasi Keputusan

- Evaluasi pentingnya keputusan.
- Identifikasi orang-orang yang cocok pengetahuan dan keahliannya.
- Evaluasi keadaan kerja sama pengikut.
- Evaluasi penerimaan pengikut tanpa melibatkan mereka.
- Evaluasi kelatryan dirapatkan.

Cara Meningkatkan Partisipasi

Dorong pengikut agar penuh perhatian
 Gambarkan usulan sementara.
 Catat semua saran dan gagasan.
 Pelajari cara membuat saran dan gagasan.
 Memperhatikan saran dan gagasan yang masuk
 Mendengarkan saran dan masukan tanpa sikap bertahan.
 Mencoba memanfaatkan saran dengan penuh perhatian.
 Tunjukkan penghargaan terhadap saran dan masukan.

(Yukl, 2013).

Model kausal kepemimpinan partisipatif digambarkan seperti Gambar 7.2.

Kekuatan kepemimpinan partisipatif adalah:

- (1) pengikut merasa dihargai kemudian berkembang merasa: dilibatkan, ikut bertanggung jawab, memiliki, dan memelihara keputusan yang telah dibuat bersama;
- (2) pengikut diberi peluang menyampaikan gagasan, saran, dan kritik konstruktif kepada pemimpin dan organisasinya;
- (3) pembuatan keputusan menjadi kesepakatan bersama untuk dijalankan dan dipatuhi; dan
- (4) pemimpin mendapat dukungan dari pengikut yang potensial dalam membuat keputusan bersama.

Kelemahan kepemimpinan partisipatif adalah:

- (1) penghargaan diberikan kepada yang dominan saja jika menggunakan sistem remunerasi;
- (2) forum rapat didominasi yang pandai bicara dan banyak pendapat saja, pengikut yang lain menjadi peserta yang pendiam atau hemat bicara;
- (3) memboroskan waktu dalam membuat keputusan bersama; dan

- (4) hanya cocok untuk pengikut yang sudah memiliki kemauan dan kemampuan yang memadai dalam membuat keputusan.

B. Kepemimpinan Pemberdayaan

Yukl (2013) menyatakan bahwa pemberdayaan secara psikologi melibatkan kombinasi makna kerja, efikasi diri yang tinggi, determinasi diri, dan kemampuan mempengaruhi kejadian-kejadian yang relevan. Peningkatan prestasi atau hasil karya tidak akan terlepas dari pemberdayaan semua pihak yang terlibat.

Dari beberapa definisi pemberdayaan yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pemberdayaan adalah pengembangan diri yang ditandai dengan hasil pengembangan keprofesian dalam bidang tugas secara mandiri.

Bentuk pemberdayaan dapat digambarkan sebagai konsep *manajemen partisipatif* (Quinn & Spreitzer, 1997). Artinya, konsep pemberdayaan lebih umum daripada manajemen tradisional seperti pendelegasian, desentralisasi, dan pembuatan keputusan partisipatif (Conger & Kanungo, 1988; Ford & Fottler, 1995: 21; Short, 1994). Selain itu, konsep pemberdayaan juga lebih kompleks dan bervariasi (Quinn & Spreitzer, 1997; Sweetland & Hoy, 2000).

Manning & Curtis (2003) menjelaskan bahwa untuk mendiagnosa kebutuhan pemberdayaan dalam suatu organisasi perlu menjawab pertanyaan berikut.

- (1) Apakah orang-orang kelihatan tidak tertarik dengan pekerjaan mereka?
- (2) Apakah mereka kurang loyal dan kurang semangat tim?
- (3) Apakah tingkat ketidakhadiran atau pergantian terlalu tinggi?
- (4) Apakah terdapat kekurangan komunikasi antar individu dalam kelompok?
- (5) Apakah mereka kurang bangga dengan pekerjaan mereka?
- (6) Apakah biaya terlalu tinggi sebagai akibat dari inefisiensi?
- (7) Apakah kualitas produk atau jasa perlu ditingkatkan?

Jika semua jawaban dari pertanyaan di atas adalah ya, maka pemberdayaan akan menjadi berguna untuk meningkatkan kinerja.

Gorton, Alston, & Snowden (2007) menyatakan bahwa ada empat cara kepemimpinan pemberdayaan efektif untuk memberdayakan pengikutnya.

- (1) Mereka menyusun struktur pekerjaan sehingga anak buah dapat mencapai hasil maksimal dan mendapat penghargaan dari pekerjaan yang selesaikan.
- (2) Mereka menggunakan bahasa lisan untuk mempengaruhi anak buah sehingga mereka sukses dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (3) Pemimpin yang efektif dapat menguraikan ketegangan dalam bekerja dan membangun rasa senang dan bangga dalam organisasi.

- (4) Pemimpin yang bagus menjadikan dirinya menjadi contoh melalui perilaku mereka sendiri, memperlihatkan mereka juga sebagai hasil pemberdayaan oleh atasan mereka.

Pendapat Gorton, Alston, & Snowden di atas memberikan acuan kepada pemimpin agar dalam memberdayakan pengikutnya atau pengikutnya menerapkan empat hal di atas sehingga menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan sinergi komitmen pemimpin dan pengikut dalam melakukan pemberdayaan.

Manfaat pemberdayaan menurut Yukl (2013) adalah:

- (1) komitmen yang lebih kuat dalam menyelesaikan pekerjaan,
- (2) lebih berinisiatif dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan,
- (3) lebih berhati-hati dalam menghadapi tantangan yang ada dan kemunduran sesaat,
- (4) lebih inovatif, belajar lebih banyak, dan lebih optimis tentang kesuksesan yang akan datang dalam pekerjaan,
- (5) rasa kepuasan dalam bekerja lebih tinggi,
- (6) komitmen dalam berorganisasi lebih kuat, dan (7) memiliki waktu kosong.

Prinsip-prinsip Pemberdayaan

Dasar-dasar pemberdayaan di tempat kerja adalah percaya pada anggota tim, investasi pada sumber daya manusia, kenali hasil yang telah dicapai, desentralisasi pembuatan keputusan, dan memandang pekerjaan sebagai sebuah usaha bersama. Pemberdayaan di tempat kerja akan efektif dan

efisien jika dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut.

- (1) Percaya pada orang lain. Anggap mereka semua akan bekerja untuk menjalankan tujuan organisasi jika diberi kesempatan;
- (2) Berinvestasi pada manusia. Pandang manusia sebagai sumber daya yang paling berharga, apabila diberdayakan akan memberikan umpan balik yang positif;
- (3) Kenali hasil yang telah dicapai. Pemberian penghargaan secara simbolis merupakan hal yang sangat penting. Tunjukkan pada mereka bahwa mereka memiliki nilai atau sangat berguna;
- (4) Desentralisasi pembuatan keputusan. Letakkan tanggung jawab dalam membuat keputusan di mana informasi diperoleh dan sedapat mungkin dekat dengan pelanggan; dan
- (5) Anggap bahwa pekerjaan adalah sebagai usaha bersama.

Karakteristik Pemberdayaan

Manning & Curtis (2005) mengidentifikasi beberapa karakteristik dari upaya pemberdayaan. Karakteristik pemberdayaan di tempat kerja seperti yang tampak pada tabel berikut.

Tabel 7.3 Karakteristik Pemberdayaan di Tempat Kerja

Proses	Tanpa pemberdayaan	Tidak dikontrol	Diberdayakan
Pembuatan keputusan	Seluruhnya berada pada pemimpin.	Tidak seorangpun mengecek keputusan.	Mengecek pengaruh keputusan.
Perencanaan kinerja	Pemimpin menuliskan perencanaan kinerja dan direviu pengikut.	Tanpa perencanaan kinerja.	Pengikut membuat perencanaan kinerja dan direviu pemimpin.
Pembuatan kebijakan.	Diputuskan pemimpin.	Orang-orang tidak peduli.	Tanggung jawab bersama mengembangkan kebijakan.
Inisiatif	Tidak boleh	Tanpa komunikasi	Pengikut boleh berinisiatif.
Penetapan peranan	Ditetapkan pemimpin	Tidak jelas	Ditetapkan bersama.
Pengaturan standar	Oleh orang lain.	Tidak peduli.	Diatur bersama

(Manning & Curtis, 2005:135)

Manning & Curtis membagi proses pemberdayaan ke dalam enam proses yang terjadi di sebuah lembaga. Proses yang terjadi pada sebuah lembaga adalah sebagai berikut.

- (1) Pembuatan keputusan;
- (2) Perencanaan kinerja;
- (3) Pembuatan kebijakan;
- (4) Inisiatif;
- (5) Penetapan peran; dan
- (6) Pengaturan standar.

Keenam proses yang berjalan di sebuah lembaga menurut Curtis & Manning dapat dilihat karakteristiknya manakala dibedakan berdasarkan perlakuan tanpa pemberdayaan, tidak dikontrol, dan diberdayakan. Adapun uraian dari karakteristik tersebut.

Cara Melakukan Pemberdayaan

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam melakukan pemberdayaan di lembaga. Dew (1997) menyarankan bahwa ada tujuh langkah menuju pemberdayaan.

- (1) Menciptakan juara.
- (2) Melibatkan orang-orang dalam merencanakan perubahan.
- (3) Menciptakan pemimpin kelompok.
- (4) Mendidik karyawan.
- (5) Merubah sistem pendukung.
- (6) Melakukan konsensus pembuatan keputusan.
- (7) Melibatkan orang dalam perencanaan strategis dan praktis.

Blanchard (2009:64-74) menyatakan bahwa ada tiga kunci pemberdayaan yaitu:

- (1) berbagi informasi dengan setiap orang,
- (2) menciptakan otonomi, dan
- (3) menggantikan jenjang jabatan yang lama dengan individu dan tim yang diperintah sendiri (mandiri).

Usaha-usaha untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan lebih sering melaksanakan program organisasi daripada tindakan individual

pemimpin terhadap karyawannya. Program pemberdayaan yang berbeda yang dapat digunakan untuk meningkatkan pemberdayaan adalah:

- (1) tim pengelola diri,
- (2) proses dan struktur demokratik, dan
- (3) kepemilikan karyawan terhadap lembaga.

Yukl (2013) selanjutnya menambahkan pula ada tiga program pemberdayaan organisasi yaitu:

- (1) asesmen dan pemilihan pemimpin,
- (2) prosedur keputusan demokratik, dan
- (3) berbagi tanggung jawab kepemimpinan.

Yukl (2013) selanjutnya, memberikan panduan untuk memberdayakan seperti yang tercantum dalam tabel berikut

Tabel 7.4 Panduan untuk Memberdayakan

1. Dalam memberdayakan orang lain harus ada tujuan yang jelas dan diberikan penjelasan bagaimana dukungan yang akan diberikan kepada mereka yang akan menyelesaikan pekerjaan tersebut. 2. Melibatkan semua orang dalam membuat keputusan akan mempengaruhi kinerja mereka. 3. Mendelegasikan sebagian tanggung jawab dan kewenangan kepada pengikut dalam beberapa kegiatan yang penting. 4. Memperhatikan perbedaan motivasi dan keterampilan. 5. Menyiapkan informasi yang relevan. 6. Menyiapkan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawab baru. 7. Mengubah sistem manajemen menjadi konsisten dalam pemberdayaan. 8. Mengganti hambatan birokratik dan yang sulit dikontrol. 9. Menunjukkan kemantapan dan kepercayaan kepada orang yang diberdayakan. 10. Menyediakan pendamping dan penasihat jika diminta orang yang diberdayakan. 11. Memberanikan dan mendukung inisiatif dan penyelesaian masalah. 12. Menghargai kontribusi penting dan prestasi. 13. Menjamin penghargaan diberikan sesuai tanggung jawab baru. 14. Menjamin pertanggungjawaban etika dalam menggunakan kekuasaan.

Kondisi-kondisi seperti yang tercantum dalam Tabel 7.5 memberikan gambaran kondisi yang memfasilitasi kekuatan dan kelemahan kepemimpinan pemberdayaan.

Tabel 7.5 Kondisi yang Memfasilitasi Kekuatan dan Kelemahan Kepemimpinan Pemberdayaan

Kondisi	Tidak diharapkan	Diharapkan
Struktur organisasi.	Sangat sentralistik dan formalitas.	Sangat desentralistik, dan kurang formalitas.
Strategi kompetitif.	Biaya, standar produk, dan pelayanan rendah	Pelayanan terhadap pelanggan tinggi dengan berbagai pelayanan dan produk
Teknologi dan disain tugas.	Sederhana, pengulangan, dan teknologi yang tetap.	Kompleks, tugas nonrutin, teknologi berubah-ubah.
Durasi berhubungan dengan pelanggan.	Interval yang cepat, singkat.	Interaksi berulang atau kontinyu.
Nilai budaya organisasi dominan.	Tetap, beroperasi secara efisien tanpa suatu kesalahan.	Luwes, pembelajaran, dan partisipasi.
Sifat-sifat karyawan.	Motivasi rendah, kontrol lokus eksternal, kestabilan emosional.	Motivasi tinggi, kontrol lokus internal, kestabilan emosional.
Kemampuan karyawan.	Tidak terampil dan tidak berpengalaman.	Keterampilan tinggi atau profesional.
Masa jabatan karyawan.	Sesaat.	Terus-menerus.
Rasa kepemilikan karyawan dan ganjaran sukses.	Tidak ada atau sangat rendah.	Karyawan adalah pelanggan internal dan pemilik kedua.
Keterlibatan karyawan	Tidak ada.	Sangat kuat.

dalam program.		
Saling percaya.	Rendah.	Tinggi.

(Yukl, 2013:161).

Pengikut juga dapat memberdayakan dirinya sendiri seperti Gambar 7.3.

C. Soal

- (1) Apa yang dominan dalam dalam mensukseskan pembuatan keputusan partisipatif?
- (2) Jelaskan secara singkat pembuatan keputusan partisipatif dengan menggunakan model normatif Vroom dan Yetton menurut materi Kuliah 5!
- (3) Bagaimana cara meningkatkan partisipasi pengikut?
- (4) Bagaimana cara pemimpin mengatasi pengikut yang mendominasi rapat dan yang diam saja dalam rapat?
- (5) Bagaimana cara pemimpin mendelegasikan tugas dengan efektif?
- (6) Apa elemen mendasar dari pemberdayaan secara psikologi?
- (7) Mengapa pemimpin perlu memberdayakan pengikutnya?
- (8) Apa dampak perasaan pengikut ketika diberdayakan tetapi tanpa penghargaan yang memuaskan?
- (9) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan partisipatif?
- (10) Bagaimana mengembangkan kepemimpinan pemberdayaan?