

# Perencanaan

## Diringkas oleh: Puji Arya Yanti

Untuk penyerahan tugas dan tanggung jawab yang efektif, Anda harus merencanakannya dengan tepat. Anda tidak boleh hanya meletakkan semuanya di nampan dan membaginya kepada orang lain.

Ada lima hal penting yang dibahas dalam perencanaan penyerahan tugas, yakni menentukan tugas, menetapkan parameter, mengenali kandidat, merencanakan, serta tanggung jawab, pertanggungjawaban dan, otoritas.

Perencanaan sangat penting untuk penyerahan tugas dan tanggung jawab yang baik dan efisien. Tugas-tugas rutin yang ringan sudah pasti dapat diserahkan tanpa pertimbangan yang rumit, tetapi untuk tugas dan proyek yang lebih berbobot, harus direncanakan. Karena perencanaan yang tidak memadai dapat membuat orang yang menerima penyerahan tugas dan tanggung jawab menjadi terbebani, tidak mengerti tujuannya, dan menderita karena merasa kurang didukung. Hal ini justru tidak akan memotivasi mereka dan juga akan membawa Anda jauh dari hasil yang diharapkan.

### **MENENTUKAN TUGAS**

Tetapkan secara tegas tugas-tugas yang akan diserahkan kepada orang lain. Hal ini akan membantu dalam menunjukkan tugas yang tidak perlu dan produktif.

#### Menilai dan Memikirkan

- Ukur beban kerja Anda.
- Kenali tugas yang perlu Anda kerjakan secara khusus.
- Tugas lain berarti potensial untuk diserahkan.

#### Mengenali Pilihan-Pilihan Sederhana

- Kenali tugas yang dapat dikerjakan orang lain tanpa pelatihan atau petunjuk.
- Serahkan tugas-tugas tersebut!

#### Menentukan Kebutuhan akan Pelatihan

- Ketahui tugas yang bisa diserahkan sesudah memberi beberapa pelatihan atau pengarahan kepada seseorang.
- Putuskan jenis pelatihan yang diperlukan.
- Apakah memungkinkan?

## Menentukan Bagian Proyek

- Kenali bagian-bagian proyek yang bisa Anda delegasikan, misalnya satu bagian dari sebuah proyek besar.

## Pertimbangkan Secara Menyeluruh

- Ketahui tugas yang tidak perlu dikerjakan.
- Periksa apakah tugas itu benar-benar menghabiskan waktu; jika memang demikian, hentikan secepatnya.
- Rundingkan dengan orang yang tepat untuk menghentikannya (jangan hanya menghentikan karena mungkin tugas itu benar-benar diperlukan di suatu bagian lain dalam organisasi).
- Sebagai alternatif, barangkali Anda perlu mempertimbangkan untuk mendelegasikan tugas itu ke luar.

## **MENETAPKAN PARAMETER**

Ketika menetapkan suatu tugas yang akan didelegasikan, tetapkanlah parameter, yang berarti memutuskan sampai di tingkat mana penyerahan tugas dan tanggung jawab akan dilakukan.

Tiga tingkat penyerahan tugas dan tanggung jawab:

- Mendelegasikan unsur kecil suatu tugas atau proyek.
- Mendelegasikan sebagian -- menyerahkan suatu tugas atau proyek, tetapi seluruh tanggung jawab tetap berada di tangan Anda sehingga orang tersebut harus memberi laporan secara teratur kepada Anda untuk instruksi selanjutnya.
- Mendelegasikan seluruh tugas atau proyek.

Dalam beberapa hal, ada juga tipe ke empat. Kita sering mendengar kata lepas tangan, yaitu ketika Anda melimpahkan suatu tugas atau proyek kepada seseorang tanpa memberi penjelasan, saran, atau pun dukungan.

Tipe ini berarti melepaskan seluruh tanggung jawab, apakah akan berhasil atau gagal, kepada orang lain dan juga akan membuat orang merasa terbebani dan melemahkan motivasi.

Keuntungan mendelegasikan seluruh tugas:

- Pada dasarnya, semakin banyak tugas yang Anda delegasikan, semakin baik bagi orang lain.
- Mereka akan melihat pekerjaan sebagai hal yang saling berkaitan, yang berarti jauh lebih menyenangkan.
- Meningkatkan penggunaan inisiatif sendiri.
- Mengurangi kebingungan.

- Menghemat waktu koordinasi yang tidak perlu dan tidak efisien.

Keuntungan pendelegasian sebagian:

- Mula-mula, atau jika Anda atau yang lain tidak yakin dengan kemampuan mereka, delegasikan subtugas, bukan keseluruhan tugas utama.
- Anda dapat selalu mengatur untuk mendelegasikan semua tugas.
- Membangun kepercayaan diri, selama mereka tahu yang mereka punyai hanya sebagian tugas pokok jika mereka melakukan kesalahan.
- Anda sendiri dapat menjadi lebih percaya diri karena risiko mereka melakukan kesalahan tidak terlalu besar.
- Anda dapat mendelegasikan tugas kepada staf baru atau orang-orang yang tidak berpengalaman, dan mereka tidak perlu bertanggung jawab.

### **Parameter untuk Manajer**

Ada empat aturan emas yang harus Anda perhatikan sebagai parameter untuk pendelegasian yang Anda lakukan.

- Jangan pernah mengambil kembali pekerjaan -- paling tidak, jangan lakukan jika Anda masih mungkin membantunya.
- Jangan pernah melakukan perubahan pada tugas -- hal ini tentu sulit jika tugas itu berkembang terus atau bukan merupakan tugas tetap.
- Jangan pernah mendelegasikan ulang kepada orang lain -- ini tidak hanya merendahkan orang yang pertama kali diserahi tugas, tetapi juga seperti pengumuman terbuka atas ketidakmampuan mereka dibandingkan orang lain yang diserahi tugas itu saat ini.
- Jangan pernah memberikan tugas yang sama kepada lebih dari satu orang -- memang menyenangkan menilai orang dengan membandingkannya dengan orang lain.

Apakah yang Sebetulnya Anda Inginkan?

Waktu yang saat ini dihabiskan untuk menetapkan pekerjaan akan membuat pekerjaan tersebut lebih sederhana dalam jangka panjang.

- Tugas apa?
- Apakah standarnya?
- Sampai kapan?
- Seberapa akuratkah?
- Bagaimana ukuran atau penilaian hasilnya?
- Apakah batasannya:
  - waktu?
  - uang?

- sumber daya?
- orang?
- Seberapa banyak otonomi yang dapat Anda berikan?
- Apakah Anda memerlukan laporan balik, kalau iya, kapan?

## **MENGENALI KANDIDAT**

Memutuskan siapa yang akan menerima pendelegasian dapat menjadi sesuatu yang sangat sulit. Kebanyakan orang tidak pernah benar-benar duduk dan membuat keputusan yang logis -- mereka hanya melihat siapa yang sedang bebas dan dapat mengerjakan pekerjaan itu, lalu mendelegasikannya kepada mereka.

Jadi, latihan menyediakan waktu sejenak untuk memerhatikan keahlian dan pengalaman seseorang dapat memperlihatkan kepada Anda kesempatan pendelegasian baru yang belum pernah Anda pikirkan sebelumnya!

### Memahami Orang

- Selidiki keahlian, kemampuan, pengalaman, dan minat mereka.
- Audit adalah latihan yang berguna -- Anda mungkin menemukan bahwa semua orang punya keahlian yang tidak pernah Anda ketahui sebelumnya.
- Jangan meremehkan minat seseorang.
- Orang yang tekun mempelajari sesuatu jauh lebih berharga daripada orang yang mengerjakan tugas karena keharusan.

### Pikirkan Pilihan Anda

- Apakah mereka punya waktu untuk mengerjakan tugas itu? Tidak ada gunanya mendelegasikan jika seseorang sudah kelebihan pekerjaan.
- Apakah mereka punya kemampuan? Apakah mereka bisa mengerjakan tugas itu segera?
- Bisakah Anda memberi latihan kepada mereka? Jika orang-orang tidak memunyai pengalaman atau keahlian, tetapi kemampuan -- potensi masa depan untuk belajar bagaimana cara mengerjakan tugas itu -- Anda dapat mendelegasikan kepada mereka dengan memberi latihan terlebih dahulu.
- Apakah mereka menikmatinya? Tak ada aturan yang mengatakan bahwa Anda tidak bisa memberikan pekerjaan yang hebat kepada seseorang. Akan tetapi, jika Anda mencoba menyelaraskan minat dan suka mendelegasikan, Anda akan lebih bahagia, lebih banyak orang yang bersedia di sekeliling Anda.

## **MERENCANAKAN**

Sekarang Anda dapat merencanakan bagaimana cara mendelegasikan tugas tersebut.

## Sebelum Mendelegasikan

- Apakah mereka memahami tujuan tugas itu?
- Apakah mereka mempunyai keahlian atau potensi untuk mengerjakan pekerjaan itu?
- Apakah ada orang yang pernah mengerjakan tugas itu sebelumnya sehingga mereka dapat meminta petunjuk?
- Apakah Anda mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka?
- Apakah Anda percaya mereka akan sukses?
- Apakah mereka yakin dengan pekerjaan tersebut?
- Apakah mereka ingin melakukannya atau perlu diyakinkan lebih dahulu?
- Apakah tugas itu sesuai dengan jadwal/beban kerja mereka?
- Dapatkah Anda memercayai mereka? Jika tidak, Anda akan menghabiskan lebih banyak waktu untuk terus-menerus memantau dibandingkan jika Anda mengerjakannya sendiri.
- Apakah mereka akan mengikuti prosedur?
- Apakah mereka belajar dari pengalaman?
- Apakah mendelegasikan akan menguntungkan Anda, mereka, atau orang lain?

## Hindari Pelimpahan

- Seimbangkan antara kesulitan dan kebosanan di antara pekerja.
- Cobalah bertindak adil dengan membicarakan tugas yang menarik, menyenangkan, atau akan membuat pekerja tersebut diakui.
- Simpan beberapa tugas pokok untuk Anda sendiri -- supaya adil!
- Tanya apakah tugas itu mereka sukai atau tidak -- jangan pernah berasumsi!

## TANGGUNG JAWAB, PERTANGGUNGJAWABAN, DAN OTORITAS

Memberikan pekerjaan kepada orang lain bukan merupakan pendelegasian yang efektif. Supaya berkembang, orang memerlukan beberapa ukuran otoritas untuk membuat keputusan. Sangatlah membantu untuk memiliki hal berikut:

- tanggung jawab,
- otoritas,
- dan pertanggungjawaban.

Semua itu akan membantu Anda untuk mengingat tujuan pendelegasian.

### Tanggung Jawab

Problem umum dalam pendelegasian adalah memberi seseorang sebuah pekerjaan dan memberi mereka tanggung jawab untuk itu. Jika orang tidak menerima tanggung jawab atau jika mereka berpikir itu adalah tanggung jawab Anda, segalanya tentu akan berjalan dengan tidak semestinya.

## **Pertanggungjawaban**

Pertanggungjawaban adalah sesuatu yang Anda delegasikan. Anda membuat orang bertanggung jawab atas tugas itu kepada Anda, tetapi Anda sendiri tetap bertanggung jawab untuk hasilnya -- sekalipun Anda telah mendelegasikannya.

## **Otoritas**

Memberikan otoritas kepada seseorang untuk melakukan sesuatu tanpa memberitahunya kepada orang lain akan membuat segalanya menjadi sulit. Anda harus memberi arahan kepada karyawan lain bahwa seseorang sudah Anda beri otoritas untuk melakukan tugas tersebut. Jika orang tidak memiliki otoritas yang memadai, mereka tidak mampu membuat keputusan tanpa petunjuk dari Anda, bahkan tidak dapat bertindak sama sekali.

## **Menyeimbangkan Ketiganya**

Pendelegasian terbaik mengandalkan pada pemberian otoritas yang tepat dan mengumumkannya kepada semua orang yang berhubungan dengan tugas tersebut. Dengan demikian, Anda membuat mereka bertanggung jawab atas tugas itu kepada Anda, sekalipun tanggung jawab yang sesungguhnya tetap berada di pundak Anda.

Jadi, jangan abaikan tanggung jawab Anda. Jika semua berjalan buruk, tak perlu berkata: "Saya telah memberikan tanggung jawab untuk ini, ini semua salahmu!" Ini benar-benar milik Anda. Ingat, Anda tidak bisa memberikan tanggung jawab dan Anda tidak akan terlalu bersalah.

Segi baiknya adalah Anda dapat mencuri perhatian seseorang. Jika Anda mengumumkan bahwa orang lain berkuasa atas pekerjaan itu, dan jika mereka mengerjakannya dengan cukup baik, orang akan tahu bahwa orang itu yang telah mengerjakannya, bukan Anda. Manajer yang buruk senang mencuri kredit untuk sesuatu yang tidak mereka kerjakan. Ini adalah manajemen yang buruk dan sangat menghilangkan motivasi.

## **KESIMPULAN**

- Jangan pernah mendelegasikan tanpa memberi pertimbangan yang masuk akal mengenai tugas itu. Apakah adil dan tepat untuk mendelegasikan tugas ini?
- Tetapkan parameter dan tentukan secara tepat tugas yang ingin Anda delegasikan dan bagaimana. Jika Anda tidak tahu apa yang Anda inginkan, Anda tidak akan memperoleh kesempatan.
- Kenali kandidat untuk pendelegasian itu dan sesuaikan orang dan tugasnya secara logis. Mengembangkan seseorang adalah satu hal, tapi pastikan mereka mampu melakukan tugas itu, beri latihan dan dukungan jika perlu.
- Rencanakan tugas yang akan Anda delegasikan, dan hindari pelimpahan kepada seseorang.
- Beri otoritas, tetapi tetap pegang tanggung jawab untuk tugas itu, dan buat orang bertanggung jawab untuk Anda.

**Diringkas dan disesuaikan dari:**

Judul buku : Delegating

Judul bab : Perencanaan

Penulis : Julie-Ann Amos

Penerbit : PT Elex Media Komputindo, Jakarta 2002

Halaman : 21 -- 36