

# Mikropengurusan VS. Kepimpinan Berasaskan Kepercayaan

Analisis Kritis

---

# Isi Kandungan

- 01** Pengenalan
- 02** Analisis Kritis Kesan Mikropengurusan
- 03** Dekonstruksi Komunikasi Mikropengurusan vs. Kepercayaan
- 04** Amalan Terbaik (Best Practices) & Rujukan
- 05** Kesimpulan

AA2026



01

# Pengenalan

# Poster Panduan Kepimpinan

## Kontras antara Mikropengurusan dan Kepercayaan



Mikropengurusan menekankan kawalan mutlak, manakala kepercayaan menumpukan pada pemerksaan pekerja dan impak psikologi serta organisasi.

## PANDUAN KEPIMPINAN: MEMAHAMI & MENGELOK MIKROPENGURUSAN

Infografik rujukan untuk Pengurus (agrassoblog.org)  
Teks rujukan kepimpinan (oleh [nama\_pengguna\_<IMAGE\_1])

### MIKROPENGURUSAN

Isyarat kawalan berterusan bermakna kurang keyakinan

Pekerja berasa pertimbangan mereka ditolak

Kreativiti luntur apabila setiap langkah didikte

Kesilapan kecil mencetuskan tindak balas tidak seimbang

Ahli pasukan berhenti mengambil inisiatif

Motivasi merosot di bawah pengawasan yang tiada henti

Kerjasama lemah apabila ketakutan menggantikan keterbukaan

### KEPERCAYAAN

#### KATA-KATA YANG MENENTUKAN KEPIMPINAN (MIKROPENGURUSAN)

1. "JANGAN BERMULA TANPA KELULUSAN SAYA."  
→ Ini memberitahu pasukan anda bahawa anda tidak mempercayai pertimbangan mereka.
2. "KENAPA ANDA TIDAK SALINKAN SAYA PADA EMEL ITU?"  
→ Menunjukkan anda lebih mementingkan kawalan daripada hasil.
3. "SAYA MAHU KEMAS KINI HARIAN TENTANG KEMAJUAN ANDA."  
→ Mencipta tekanan yang tidak perlu dan ketidakcekapan.
4. "KENAPA ANDA TIDAK BOLEH BUAT IKUT CARA SAYA SAHAJA?"  
→ Menyekat kreativiti dan autonomi.
5. "KENAPA ANDA TIADA DI MEJA PADA PUKUL 8 PAGI?"  
→ Mengabaikan fakta bahawa hasil lebih penting daripada kehadiran yang ketat.

#### KATA-KATA YANG MENENTUKAN KEPIMPINAN (KEPERCAYAAN)

1. "SAYA MEMPERCAYAI ANDA UNTUK MENGAMBIL INISIATIF—BERITAHU SAYA JIKA ANDA MEMERLUKAN BANTUAN."  
→ Fokus pada membina kemahiran, bukan berpegang pada label. Jawatan tidak menentukan nilai anda.
2. "KONGSI KEMAS KINI PENTING—SAYA PERCAYA ANDA UNTUK MENGURUSKAN BUTIRANNYA."  
→ Menunjukkan rasa hormat terhadap keupayaan mereka untuk mengendalikan tanggungjawab.
3. "PENDEKATAN ANDA SAH—APA YANG MENGIKHLAMKAN KAEDAH ANDA?"  
→ Menggalakkan kreativiti dan menunjukkan rasa ingin tahu yang tulen.
4. "BEBASLAH BEKERJA DI MANA SAHAJA ANDA PALING PRODUKTIF."  
→ Memperkuat kepercayaan pada kebolehan mereka dan memupuk pertumbuhan.



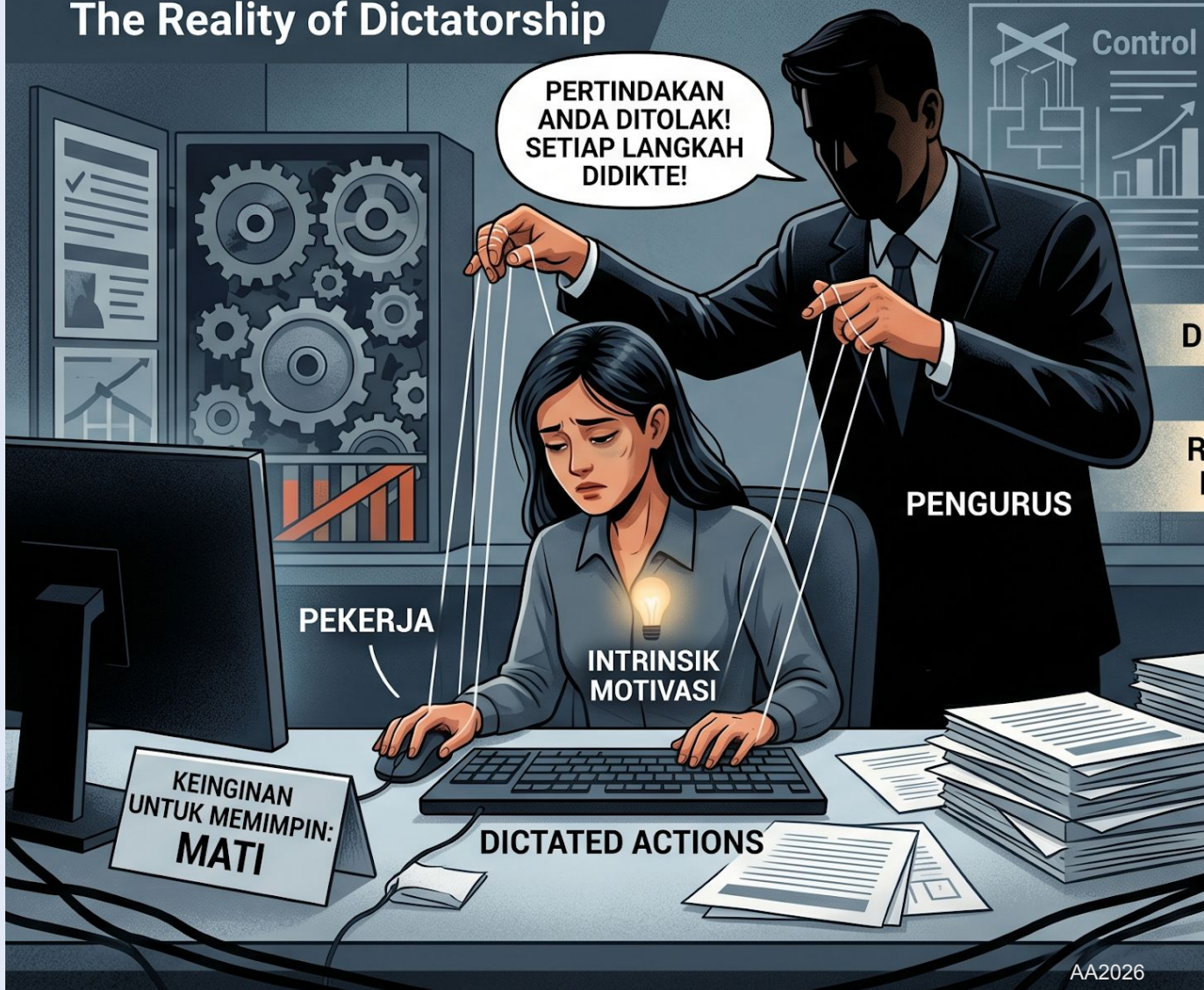


02

# Analisis Kritis Kesan Mikropengurusan

# PENYISIHAN PERTIMBANGAN & AUTONOMI PEKERJA

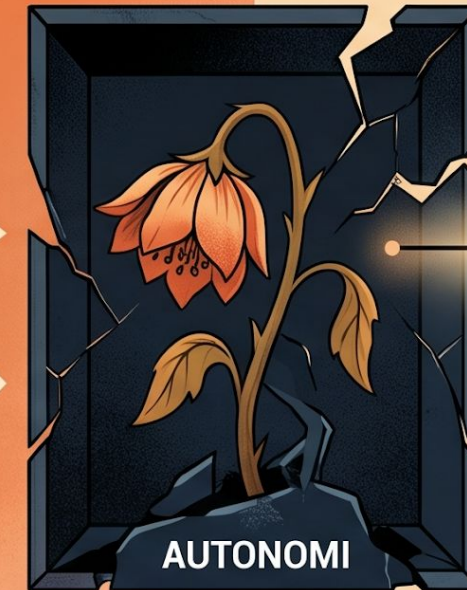
## The Reality of Dictatorship



## The SDT Framework and the Demise

DICTATE

REJECT IDEAS



MOTIVASI  
INTRINSIK  
(SDT)

## Self-Determination Theory (Deci & Ryan)

**AUTONOMI:** Keperluan Psikologi Asas Manusia untuk Bermotivasi.

### Kesan terhadap Motivasi Intrinsik

Penghapusan autonomi pekerja menjejaskan motivasi intrinsik menurut Self-Determination Theory oleh Deci & Ryan.

# Kematian Kreativiti dan Inisiatif



## Fenomena Learned Helplessness

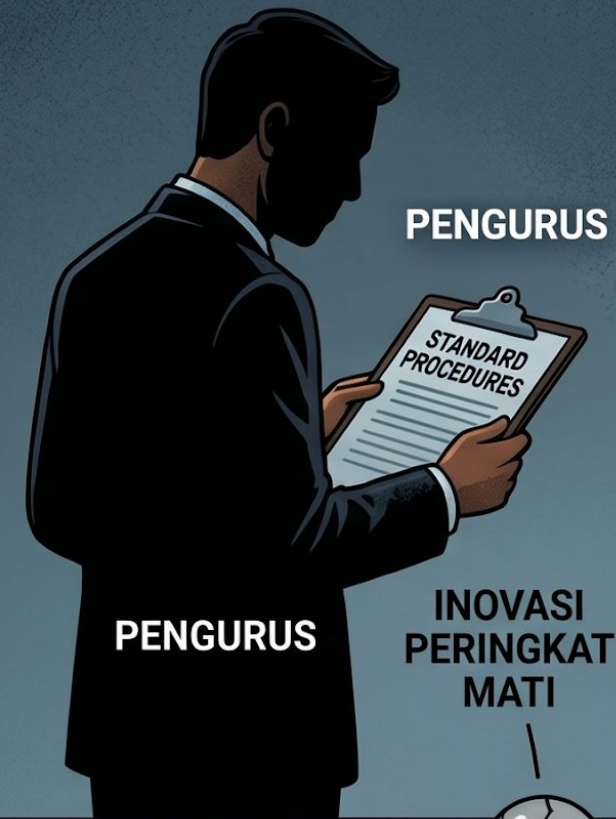
Ketidakberdayaan yang dipelajari berlaku apabila usaha untuk berinovasi sentiasa disekat oleh pengurusan.

- 🔒 Kawalan ketat mematikan semangat bekerja.
- 🚫 Pekerja berhenti mengambil inisiatif sendiri.
- 💡 Inovasi terhalang dan pertumbuhan terhenti.

AA2026

# KEMATIAN KREATIVITI DAN INISIATIF

## The Reality of Dictatorship



## KEMATIAN KREATIVITI:

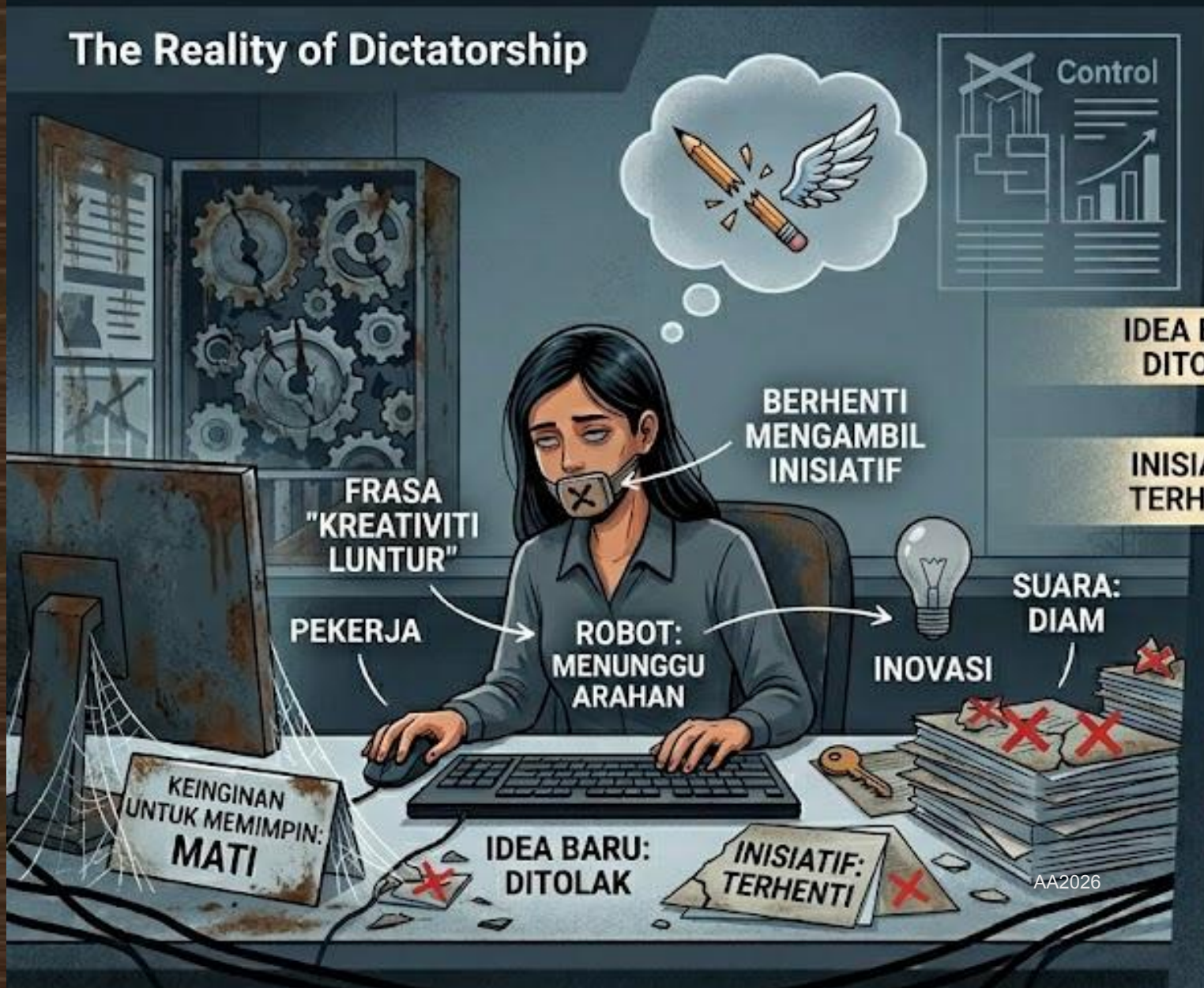
Ketidakberdayaan yang Dipelajari  
(*Learned Helplessness*).



INOVASI PERINGKAT BAWAH: MATI

# KEMATIAN KREATIVITI DAN INISIATIF

## The Reality of Dictatorship



## BELENGGU KETIDAKBERDAYAAN

### THE DEATH OF CREATIVITY:

#### KEMATIAN KREATIVITI:

Ketidakberdayaan yang Dipelajari (*Learned Helplessness*).

Apabila idea sering ditolak atau dikawal ketat, pekerja memilih untuk menjadi "robot" yang hanya menunggu arahan, sekali gus membunuh inovasi peringkat bawah.



#### KEMATIAN KREATIVITI:

Ketidakberdayaan yang Dipelajari (*Learned Helplessness*).



INOVASI PERINGKAT BAWAH: MATI

# Budaya Ketakutan (Culture of Fear)



## Penghalang Keselamatan Psikologi

Reaksi berlebihan terhadap kesalahan kecil mencipta persekitaran toksik yang mengurangkan keterbukaan pasukan.



# BUDAYA KETAKUTAN vs. KESELAMATAN PSIKOLOGI

## BUDAYA KETAKUTAN (Culture of Fear)



## KESELAMATAN PSIKOLOGI (Psychological Safety)



AA2026



03

**Dekonstruksi Komunikasi  
Mikropengurusan vs.  
Kepercayaan**

# Dimensi Fokus Kawalan

## Perbezaan Orientasi Proses dan Hasil

Mikropengurusan fokus kepada kehadiran dan proses, manakala kepercayaan memberi tumpuan pada hasil dan kualiti.

### Fokus Kawalan

**M - Berorientasikan Proses/Kehadiran:** *"Kenapa tiada di meja pukul 8 pagi?"* atau *"Jangan bermula tanpa kelulusan."* Pengurus taksud dengan *bagaimana* dan *bila* kerja dibuat.

**T - Berorientasikan Hasil/Kualiti:** *"Bebaslah bekerja di mana sahaja anda paling produktif."* Pengurus fokus kepada *apa* yang dicapai (output).



MICROMANAGEMENT

VS



TRUST-BASED  
MANAGEMENT

# Dimensi Akauntabiliti



**M - Ketidakpercayaan**  
**Tersirat:** *"Kenapa tidak salinkan (cc) saya pada emel?"* Menunjukkan pengurus bertindak sebagai 'polis' trafik maklumat, bukannya pemimpin strategik.

AA2026

## Ketidakpercayaan vs. Penyerahan Kuasa

Mikropengurusan bertindak sebagai 'polis' maklumat, berbanding kepercayaan yang mendelegasikan tanggungjawab penuh kepada pekerja.



**T - Penyerahan Kuasa (Delegation):** *"Saya percaya anda untuk menguruskan butirannya."* Memberi ruang kepada pekerja memikul tanggungjawab penuh.

# Dimensi Respon Kegagalan



## Hukuman vs. Pembelajaran

### **M – Respon Menghukum:**

Mikropengurusan menghukum kesilapan kecil, mewujudkan budaya takut yang membantutkan inovasi.

### **T – Respon Pembelajaran:**

Kepercayaan menggalakkan refleksi dan pertumbuhan minda, melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar.

# DEKONSTRUKSI KOMUNIKASI: Mikropengurusan vs. Kepercayaan

**BUDAYA KETAKUTAN**  
 SENARIO KOMUNIKASI MIKROPENGURUSAN

**FOKUS KAWALAN:**  
 BERORIENTASIKAN  
 PROSES/KEHADIRAN

"Kenapa tiada di  
 meja pukul 8 pagi?"  
 "Jangan bermula  
 tanpa kelulusan."

CCC SEMUA EMEL

PENGURUS

DIKTATOR  
 SETIAP LANGKAH

**KETAKUTAN**

AUTONOMI  
 DIMUSHAHKAN

"Kenapa tidak  
 salinkan (cc) saya  
 pada emel?"

Menunjukkan pengurus  
 bertindak sebagai "polis"  
 trafik maklumat, bukannya  
 pemimpin strategik.

PASUKAN

Pengurus taksub dengan  
 kagaimana dan bila  
 kerja dibuat.

RESPON KEGAGALAM  
 MENGHUKUM

Fokus kepada  
 menyalahkan pekerja  
 atas kesilapan kecil.

TINDAK BALAS  
 MENGHUKUM

DIMENSI

FOKUS KAWALAN

AKAUNTABILITI

RESPON KEGAGALAN

**KESELAMATAN PSIKOLOGI**  
 SENARIO KOMUNIKASI BERASASKAN KEPERCAYAAN

**MEMBINA  
 KESELAMATAN  
 PSIKOLOGI**  
 Proses/Kehadiran  
 (see left panel)

**KOMUNIKASI  
 DUA HALA**  
 "Bebaslah bekerja di  
 mana sahaja anda paling produktif."  
 Pengurus fokus kepada  
 aya yang dicapai (output).

TERBUKA

**Ketidakpercayaan  
 Tersirat**  
 "Saya percaya anda  
 untuk menguruskan  
 butirannya."

**PENYERAHAN  
 KUASA  
 (DELEGATION)**  
 Memberi ruang kepada  
 pekerja memikul  
 tanggungjawab penuh.

KPI  
 TERBUKA

**PEMBELAJARAN**  
 (see left panel)

- "Pendekatan anda sah—  
 apa yang mengiihamkan  
 kaedah anda?"
- Menggalakkan refleksi dan  
 pertumbuhan (*growth mindset*).

**KEPEMIMPINAN  
 KEPERCAYAAN &  
 INOVASI PASUKAN**



AA2026



04

**Amalan Terbaik (Best Practices)  
& Rujukan**

# Membina Keselamatan Psikologi



## Ruang Berkongsi Tanpa Ketakutan

Pekerja boleh mengaku kesilapan dan berkongsi idea tanpa takut dihukum, berdasarkan kajian **Project Aristotle (2015)**.



## **Fokus KPI dan Output**

Ukur prestasi berdasarkan hasil kerja, bukan jam kehadiran, selaras dengan teori dari Daniel H. Pink (2009).

# Komunikasi Dua Hala dan "Active Listening"



## Teknik Penyoalan Sokongan

Pengurus menggunakan soalan menyokong untuk menggalakkan pemikiran kritis dan membina kepercayaan, menurut kajian Harvard Business Review (2020).

# Melaksanakan Sistem Sokongan, Bukan Pengawasan



## Mesyuarat Check-in Mingguan

Fokus pada membuang  
sekatan kerja dan memberi  
autonomi, disokong oleh  
kajian Gartner (2021).



# MODEL AMALAN TERBAIK (*BEST PRACTICES*) & RUJUKAN SAHIH

## BUDAYA KETAKUTAN SENARIO MIKROPENGURUSAN (SEBELUM)

PENGHITUNG  
JAM MEJA  
(Pukul 8 Pagi)

PENGURUS

CCC SEMUA EMEL

DIKTATOR  
SETIAP LANGKAH

# KETAKUTAN

PASUKAN

AUTONOMI  
DIMUSNAHKAN

MESYUARAT  
STATUS HARIAN  
MELEMASKAN

MIKROPENGURUSAN  
& KEGAGALAN

KESILAPAN  
KECIL

TINDAK BALAS  
TIDAK SEIMBANG

PERALIHAN DARIPADA  
MIKROPENGURUSAN  
KEPADA KEPIMPINAN  
BERASASKAN KEPERCAYAAN

AA2026

## KESELAMATAN PSIKOLOGI SENARIO KEPIMPINAN KEPERCAYAAN (SELEPAS)

### 1. MEMBINA KESELAMATAN PSIKOLOGI

Amalan: Ruang mengaku kesilapan,  
kongsi idea tanpa takut dihukum.  
Kesilapan = Peluang pembelajaran.  
Penjurus Maruutasa (Eoorphe (SOH8))

### 2. PENGURUSAN BERASASKAN HASIL (ROWE)

Amalan: Jangan kira jam meja.  
Ukur KPI, Kualiti Output. Beri  
Fleksibiliti Cara & Tempat.

TERBUKA

TERBUKA

### 3. KOMUNIKASI DUA HALA & LISTENING

Amalan: Berhenti mendikte.  
Gunakan penysoalan sokongan  
(e.g., "Bagaimana saya  
boleh menyokong anda?").  
Rujukan Sahih:  
"The Trust Triangle"  
(Harvard Business Review, 2020)  
(Empati, Logik, Keaslian)

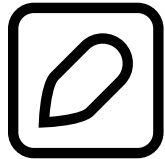
KEPIMPINAN  
KEPERCAYAAN &  
INOVASI PASUKAN



05

# Kesimpulan

# Implikasi Mikropengurusan



## **Kesan Jangka Panjang Negatif**

Mikropengurusan menyebabkan kadar henti kerja tinggi dan burnout, mengilusi kawalan jangka pendek.

# Kepimpinan Modern



## Peranan Pemudah Cara



Pemimpin berjaya bertindak sebagai **fasilitator**, bukan pemeriksa, untuk kelestarian organisasi.

- Mendorong kolaborasi pasukan
- Membuang halangan kerja
- Fokus pada pertumbuhan jangka panjang

AA2026

# Terima kasih

Edited by Armadi Ahmad

