

PERTEMUAN 9

WEWENANG DAN DELEGASI

A. WEWENANG

- Wewenang mengacu pada hak untuk membuat keputusan tanpa persetujuan dari manajemen jenjang yang lebih tinggi dan menuntut kepatuhan dari pihak lain.
- Menurut Handoko wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu:

1. Teori formal (pandangan klasik).

Pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang diberi atau dilimpahi atau diwarisi hal tersebut.

menurut pandangan ini manajer memiliki hak untuk memerintah, karena merasa pada tingkatan yang lebih tinggi, dan karyawan memiliki kewajiban untuk melaksanakannya. Bila ditelusuri, sumber wewenang tertinggi dalam suatu perusahaan adalah pemilik atau pemegang saham .

2. Teori penerimaan (*acceptance theory of authority*)
Menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan. Teori ini berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan. Wewenang akan ada apabila penerima wewenang menerima wewenang yang diberikan. Salah satu pendukung teori ini adalah Caster I. Bernard.

- Menurut Caster I. Bernard seseorang akan menerima perintah apabila dipenuhi empat kondisi:
 1. Dia dapat memahami komunikasi tersebut.
 2. Dia percaya bahwa perintah tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.
 3. Dia yakin bahwa perintah itu tidak bertentangan dengan kepentingan pribadinya sebagai suatu keseluruhan
 4. Secara fisik dan mental dia mampu melaksanakan perintah tersebut.

- Kekuasaan sering dicampur adukan dengan wewenang. Meskipun kekuasaan dan wewenang sering ditemui bersama tetapi keduanya berbeda.
- Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu, kekuasaan adalah kemampuan untuk melakukan hak tersebut.
- Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian.
- Wewenang tanpa kekuasaan atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi.

- Untuk dapat mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan suatu perintah, maka seseorang harus memiliki kekuatan (power) sebagai berikut
 1. Kekuasaan paksaan (*coercive power*).
 2. Kekuasaan balas jasa (*reward power*).
 3. Kekuasaan pengendalian informasi (*control of informasion*).
 4. Kekusaaan sah (*legitimate power*).
 5. Kekuasaan panutan (*referent power*).
 6. Kekuasaan ahli (*expert power*).

B. WEWENANG LINI, STAF, DAN FUNGSIONAL

- Jenis wewenang dalam organisasi:
 1. Wewenang lini.
 2. Wewenang staf.
 3. Wewenang staf fungsional.

Wewenang lini.

wewenang dimana atasan melakukannya atas bawahannya langsung. Ini diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah, serta diturunkan kebawah melalui tingkatan organisasi.

Wewenang staf

Hak yang dipunyai oleh satuan staf untuk menyarankan, merekomendasikan, konsultasi kepada personalia lini, tapi tidak dapat memerintah lini mengerjakan kegiatan tertentu.

Wewenang staf fungsional.

Staf mempunyai hak untuk memerintah satuan lini sesuai kegiatan fungsional (contoh : seorang spesialis keamanan mempunyai wewenang untuk memerintah manajer laboratorium penelitian untuk menutup laboratorium bila gas berbahaya mencapai tingkat tertentu.

C. PENDELEGASIAN WEWENANG

Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kebawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan, yaitu:

1. Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggungjawab.
4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

D. ALASAN-ALASAN PENDELEGASIAN

1. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri.
2. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
3. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
4. Delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

- Alasan atau latar belakang mengapa pendelegasian wewenang dilakukan:
 1. Kemampuan seorang pemimpin yang terbatas. Sesuai dengan sifat dan kodrat manusia yang memiliki keterbatasan.
 2. Tugas yang terlalu banyak. Jika hanya ditangani satu orang saja dapat berakibat pekerjaan tidak dapat selesai secara cepat atau efektif dan efisien. Penyelesaian kerja yang terlalu lama berisiko:
 - a. Hilangnya kesempatan melakukan pekerjaan penting lainnya.
 - b. Perkembangan perusahaan dapat terhambat.
 - c. Timbulnya kekecewaan pelanggan.
 - d. Biaya-biaya yang relatif tinggi.
 - e. Hasil pekerjaan relatif sedikit.

E. PRINSIP-PRINSIP PENDELEGASIAN

Prinsip klasik yang dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah:

1. Prinsip Skalar.
2. Prinsip kesatuan perintah.
3. Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas.

Prinsip skalar

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah dan dibutuhkan delegasi penuh (semua tugas organisasi yang diperlukan harus dibagi habis) untuk menghindari:

- a. *Gaps* = tugas-tugas yang tidak ada penanggung jawabnya.
- b. *Overlaps* = tanggung jawab atas tugas yang sama di berikan kepada lebih dari satu orang individu.
- c. *Splits* = tanggung jawab atas tugas yang sama di berikan kepada lebih dari satu satuan organisasi.

Prinsip kesatuan perintah

Setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan.

Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.

Tanggung jawab = agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya dengan efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Wewenang = setiap individu untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif harus diberi wewenang secukupnya.

Akuntabilitas = tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas sendiri dan bawahannya.

F. MANFAAT DAN HAMBATAN PENDELEGASIAN

Manfaat :

1. Semakin banyak tugas yang didelegasikan semakin besar peluang mereka untuk mencari dan menerima lebih banyak tugas yang didelegasikan, semakin besar peluang mereka untuk mencari dan menerima lebih banyak tanggung jawab dari manajer yang lebih tinggi.
2. Membantu karyawan untuk menerima dan mempratikan tanggung jawab yang diberikan.
3. Memberi rasa percaya diri dan kemauan mengambil inisiatif terhadap para karyawan.
4. Keputusan yang diambil mungkin akan lebih baik apabila pendelagasian dilakukan.
5. Pendelegasian mempercepat pengambilan keputusan.

Hambatan Pendelegasian

Mengapa manajer gagal mendelegasikan:

1. Manajer merasa lebih bila mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan.
2. Manajer tidak bersedia menghadapi risiko bahwa bawahan akan melaksanakan wewenangnya dengan salah atau gagal.
3. Manajer tidak atau kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan bawahannya.
4. Manajer merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
5. Manajer takut bahwa bawahan akan melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga posisinya sendiri terancam.
6. Manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk mendelegasikan tugasnya.

Mengapa bawahan tidak menerima delegasi.

1. Kadang-kadang lebih mudah pergi ke manajer untuk memecahkan masalah daripada membuat keputusan sendiri.
2. Ada perasaan bahwa bawahan akan melaksanakan wewenang barunya dengan salah dan menerima kritik.
3. Bawahan kurang mempunyai kepercayaan diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar.

Penanggulangan hambatan-hambatan delegasi

1. Kesiediaan manajemen untuk memberikan kepada bawahan kebebasan yang sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya.
2. Bawahan harus dibiarkan untuk mengembangkan pemecahan masalahnya sendiri dan belajar dari kesalahan tersebut.
3. Kesalahan bawahan tidak menyebabkan manajer mengurangi delegasi tetapi memberikan latihan atau dukungan yang lebih kepada bawahan.
4. Pengembangan komunikasi antara manajer dan bawahan akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif.
5. Bawahan yang didorong untuk menggunakan kemampuannya dan diberikan dukungan akan lebih bersemangat dalam menerima tanggung jawab.

G. DELEGASI YANG EFEKTIF

Louis Allen dalam Handoko mengemukakan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi dengan efektif:

1. Tetapkan tujuan.
2. Tegaskan tanggung jawab dan wewenang.
3. Berikan motivasi kepada bawahan.
4. Meminta penyelesaian kerja.
5. Berikan latihan.
6. Adakan pengawasan yang memadai.

1. Tetapkan tujuan

Bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas-tugas yang di delegasikan kepada mereka.

2. Tegaskan tanggung jawab dan wewenang.

Bawahan harus diberi informasi dengan jelas tentang apa yang mereka harus pertanggung jawabkan dan bagian dari sumber daya-sumber daya organisasi mana yang ditempatkan di bawah wewenangnya.

3. Berikan motivasi kepada bawahan.

Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.

4. Meminta penyelesaian kerja.

Manajer memberikan pedoman, bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan para bawahan harus melaksanakan pekerjaan sesungguhnya yang telah didelegasikan.

5. Berikan latihan.

Manajer perlu mengarahkan bawahan untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya.

6. Adakan pengawasan yang memadai.

Sistem pengawasan yang terpercaya (seperti laporan mingguan) dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus menerus.