

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



BABV

WEWENANG, TANGGUNG JAWAB, DAN PENDELEGASIAN WEWENANG

Tujuan Pembelajaran

Tujuan Umum.

Setelah mengikuti materi ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan wewenang (*authority*), dan pendelegasian wewenang.

Tujuan Khusus

Setelah mempelajari pembahasan ini, diharapkan mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan pengertian wewenang
2. Menjelaskan tanggungjawab
3. Menjelaskan arti penting wewenang
4. Menjelaskan arti penting pendelegasian wewenang
5. Menjelaskan asas-asas pendelegasian wewenang.

WEWENANG (*AUTHORITY*)

Arti Pentingnya Wewenang

Wewenang (*authority*) hanya dapat dimiliki oleh unsur manusia. Hal ini disebabkan manusia harus selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan. Tanpa peran serta tenaga kerja manusia, alat-alat andal dan canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada gunanya. Manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen, karena tujuan manajemen dan proses manajemen ditetapkan oleh manusia. Setiap kegiatan untuk mencapai tujuan itu harus dengan bantuan tenaga kerja manusia dan tujuan itu pun untuk memenuhi kepuasan/kebutuhan manusia.

Apakah wewenang (authority) itu?

Wewenang (*authority*) merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan/aktivitas dalam suatu perusahaan. Tanpa wewenang orang-orang dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa. Dalam *authority* selalu terdapat *power and right*, tetapi dalam *power* belum tentu terdapat *authority and right*.

2. Jenis-jenis *authority*, yaitu:

1. *Line authority* (wewenang garis).
2. *Staff authority* (wewenang staf).
3. *Functional authority* (wewenang fungsional).
4. *Personality authority* (wewenang wibawa).

Line authority adalah kekuasaan, hak dan tanggung jawab langsung berada pada seseorang atas tercapainya tujuan. Ia berwenang mengambil keputusan dan berkuasa, berhak serta bertanggung jawab langsung untuk merealisasi keputusan tersebut.

Line authority dalam struktur organisasi disimbolkan dengan garis (—)

Staff authority adalah kekuasaan dan hak, “hanya” untuk memberikan data, informasi, dan saran-saran saja untuk membantu lini, supaya bekerja efektif dalam mencapai tujuan.

Staff authority dalam struktur organisasi disimbolkan dengan garis putus putus (-----).

Functional authority adalah kekuasaan seorang manajer adalah karena proses-proses, praktek-praktek, kebijakan-kebijakan tertentu atau soal-soal lain yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan oleh pegawai-pegawai lain dalam bagian-bagian lain pula.

Functional authority dalam struktur organisasi digambarkan dengan garis putusputus dan titik-titik (- ● - ● - ● - ● -).

Personality authority adalah kewibawaan seseorang adalah karena kecakapan, perilaku, ketangkasan, dan kemampuan, sehingga ia disegani oleh lawan maupun lawan.

4. **Sumber-Sumber Authority**

Sumber-sumber *authority* adalah sebagai berikut:

1. *Formal authority theory (institutional approach)* teori = wewenang formal).
2. *Acceptance authority theory* (teori penerimaan wewenang).
3. *Authority of the situation*, artinya wewenang diperoleh seseorang karena situasi.
4. *Position authority*, artinya wewenang karena posisi (jabatan) dalam organisasi.





e. *Technical authority* (wewenang teknisi), artinya wewenang diperoleh seseorang, karena keahlian khusus sebagai akibat dan pengalaman, popularitas, kemampuan mengambil keputusan yang jitu.

Yuridis authority (wewenang hukum), artinya wewenang itu diperoleh seseorang, karena hukum atau undang-undang.

Formal Authority Theory

Menurut Koontz, *authority* yang dimiliki seseorang bersumber dari barang-barang yang dimilikinya, sebagaimana yang diatur oleh undang-undang, hukum dan hukum adat dan lembaga tersebut.

Formal authority theory ini bersumber dan atas (*top down authority*) sebagai milik seseorang dan didelegasikan melalui para pemilik kepada wakilnya yaitu komisaris dan komisaris kepada manajer, manajer kepada operasionalnya.

Acceptance Authority Theory

Menurut teori ini, *authority* seseorang bersumber dan penerimaan, kepatuhan, dan pengakuan para bawahan terhadap perintah, dan kebijakan-kebijakan atas kekuasaan yang dipegangnya.

Acceptance authority theory ini bersumber dari bawah ke atas (*bottom-up theory*).

Authority of the Situation

Menurut teori ini, *authority* seseorang bersumber dari “situasi”, misalnya keadaan darurat atau kejadian-kejadian luar biasa. Karena situasi, seseorang mengambil alih kekuasaan untuk menghadapi situasi-situasi khusus tersebut dan perintah-perintahnya diterima dan dilaksanakan orang.

Position Authority

Menurut teori ini, wewenang yang diperoleh seseorang bersumber dari potensi (kedudukan) *superior* yang dijabatnya di dalam organisasi yang bersangkutan. *Position authority* ini dijabarkan untuk *description*-nya.

Technical Authority

Menurut teori ini, wewenang seseorang (operator) bersumber/berasal dari komputer yang dipakainya untuk memproses data. Ia mempunyai kekuasaan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



mengambil keputusan dan hasil proses data tersebut. Hal ini disebabkan karena *authority* hanya dapat dimiliki oleh manusia, sehingga kewenangan komputer menjadi wewenang dan operatornya.

Yuridis Authority

Menurut teori ini, wewenang seseorang bersumber dari hukum atau undang-undang yang berlaku.

Batas-batas *authority* (*Limits of authority*)

Pemimpin, berdasarkan *authority* yang dimilikinya, berhak memerintah para bawahannya untuk berbuat dan atau tidak berbuat sesuatu. Tetapi ini tidak berarti bahwa seorang manajer dapat bertindak sewenang-wenang kepada bawahannya, karena *authority* itu ada batas-batasnya yaitu:

1. Kemampuan jasmani (fisik), artinya manajer tidak dapat memerintahkan suatu tugas kepada para bawahannya diluar kemampuan manusia.
2. Alamiah, artinya manajer tidak dapat menugaskan para bawahannya untuk menentang kodrat alam.
3. Teknologi, artinya manajer tidak dapat memerintah bawahannya untuk melakukan tugas-tugas yang belum tercapai teknologi/ilmu pengetahuan.
4. Pembatasan ekonomi, artinya wewenang seorang manajer dibatasi oleh keadaan ekonominya.
5. *Partnership agreement*, artinya wewenang seorang manajer juga dibatasi oleh rekannya.
6. Lembaga, artinya wewenang seorang manajer dibatasi oleh anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, kebijakan, dan prosedur lembaga bersangkutan.
7. Pembatasan hukum, artinya wewenang seorang manajer dibatasi oleh hukum, agama, tradisi, dan hak asasi manusia.

TANGGUNG JAWAB

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Setiap wewenang akan menimbulkan hak (*right*), tanggung jawab (*responsibility*), kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan (*accountability*). Tegasnya

tanggung jawab tercipta, karena penerimaan wewenang. Tanggung jawab harus sama besarnya dengan wewenang yang dimiliki. Pertanggungjawaban hanya diberikan kepada orang atau lembaga yang memberikan (mendelegasikan) wewenang tersebut atau *delegate* hanya bertanggung jawab kepada *delegator*.

Wewenang sebenarnya mengalir dan atasan ke bawahan, jika diadakan penyerahan (perintah) tugas, sedangkan tanggung jawab merupakan kewajiban bawahan melakukan tugas itu. Tanggung jawab mengalir dari bawah ke atas, jadi merupakan arus balik dan perintah-perintah itu.

C. PENDELEGASIAN WEWENANG

1. Arti Pentingnya Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang (*delegation authority*) mempunyai arti dan makna yang sangat luas. Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang. (Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan)

Pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban. (Ralph C. Davis)

2. Sifat dan Asas Pendelegasian Wewenang

Wewenang merupakan alat untuk bertindak dan berbuat, sedangkan delegasi wewenang (*delegation of authority*) merupakan kunci dinamika organisasi. *Delegator* walaupun telah mendelegasikan sebagian wewenang dan tugas-tugasnya, tetapi pada saat yang bersamaan *delegator* masih tetap memiliki wewenang tersebut. Hal inilah yang menyebabkan seorang manajer masih tetap berhak untuk memerintah, mengkoordinasi, dan mengintegrasikan semua tugas dalam organisasi. *Delegator* harus melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya sesuai dengan wewenang yang diterimanya, jika tidak delegator berhak menarik kembali wewenang tersebut. Pemimpin efektif dalam kepemimpinannya, jika ia mampu dan cakap mendelegasikan wewenang kepada seseorang (*delegate*) yang tepat, mampu bertanggung jawab atas hasil wewenang yang diterimanya.

3. Asas pendelegasian wewenang

Dalam pendelegasian wewenang *delegator* perlu memperhatikan beberapa asas, yaitu:



- a. Asas kepercayaan.
- b. Asas delegasi atas hasil yang diharapkan.
- c. Asas penentuan fungsi atau asas kejelasan tugas.
- d. Asas rantai berkala.
- e. Asas tingkat wewenang.
- f. Asas kesatuan komando.
- g. Asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab.
- h. Asas pembagian kerja.
- i. Asas efisiensi.
- j. Asas kemutlakan tanggung jawab

d a. Asas Kepercayaan

Delegator hanya akan mendelegasikan sebagian wewenang kepada *delegate*, jika *delegate* tersebut dapat dipercaya. Kepercayaan ini harus didasarkan atas pertimbangan yang objektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran, keterampilan, dan tanggung jawab dan *delegate* bersangkutan.

d b. Asas Delegasi Atas Hasil yang Diharapkan

Pemimpin (*delegator*) dalam mendelegasikan wewenang harus berdasarkan atas hasil (pekerjaan) yang akan dilakukan oleh *delegate*. Tidak boleh kurang ataupun lebih. Asas ini memperhatikan hasil yang akan diperoleh dan mendelegasian wewenang itu.

d c. Asas Penentuan Fungsi atau asas Kejelasan Tugas

Asas penentuan tugas yang dilakukan manajer kepada para bawahannya harus secara jelas disertai hasil yang diharapkan. Semakin jelas kegiatan yang dilakukan maka akan semakin jelas *delegation of authority* dalam organisasi dan semakin jelas pula hubungan wewenang dengan bagian-bagian lainnya maka akan semakin jelas tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

d d. Asas Rantai Berkala

Asas rantai berkala artinya manajer dalam mendelegasikan wewenang, harus dilakukan menurut urutan-urutan kedudukan daripada pejabat yakni dan atas ke bawah.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Ad e. Asas Tingkat Wewenang

Menurut asas ini, masing-masing manajer pada setiap tingkat harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya.

Ad f. Asas Kesatuan Komando

Setiap bawahan harus diusahakan agar hanya menerima perintah dan seorang atasan saja. Tetapi seorang atasan dapat memerintah lebih dari seorang bawahan.

Ad g. Asas Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab

Menurut asas ini, besarnya wewenang yang didelegasikan harus sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang diminta (*authority responsibility*)-nya.

Tanpa keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan berakibat terjadinya kemandekan tugas-tugas, *overlapping*, dan adanya tindakan-tindakan yang tumpang tindih.

Ad h. Asas Pembagian Kerja

Menurut asas ini, untuk berfungsinya organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan (*delegation of authority*), karena tanpa adanya pembagian kerja, manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan langsung dikerjakan sendiri oleh manajer.

Partisipasi bawahan kurang dan mereka tidak dapat melakukan kegiatan-kegiatan, tidak memiliki wewenang.

Ad i. Asas Efisiensi

Menurut asas ini dengan pendelegasian wewenang maka manajer akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting daripada melaksanakan hal-hal yang dapat dikerjakan bawahan.

Keuntungan spesialisasi dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga manajer dapat memikirkan perkembangan perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Ad j. Asas Kemutlakan Tanggung Jawab

Menurut asas ini, bahwa setiap *delegate* yang menerima wewenang, mutlak harus bertanggung jawab kepada *delegator* (atasan)-nya mengenai wewenang (pekerjaan-pekerjaan) yang dilakukannya.

Tanggung jawab tidak boleh didelegasikan kepada bawahan yang menerima wewenang itu. Hanya wewenang yang boleh didelegasikan kepada bawahan. Tegasnya seseorang yang menerima wewenang, harus bertanggung jawab kepada orang yang memberikan wewenang tersebut.

Seni Pendelegasian Wewenang (*The Art of Delegation Authority*)

Pendelegasian wewenang baru efektif jika dilakukan berdasarkan asas-asas dan seni (*art*) pendelegasian wewenang yang baik. *The art of the delegation* didasarkan pada *personal attitude* yaitu sikap pribadi manajer yang melakukan pendelegasian wewenang itu.

Personal attitude yang harus dimiliki oleh manajer adalah:

Personal receptiveness.

Willingness to let go.

Willingness to let others make mistakes.

Willingness to trust subordinate.

Willingness to establish and use broad control

Personal receptiveness (daya pikir pribadi), artinya manajer harus bersedia memberikan kesempatan kepada pendapat-pendapat (gagasan-gagasan) orang lain terutama bawahan untuk dilakukan demi kemajuan perusahaan.

Willingness to let go, artinya manajer dalam pendelegasian wewenangnya supaya efektif, harus “bersedia” untuk melepaskan wewenang dan pengambilan keputusan kepada bawahan (*delegate*).

Willingness to let others make mistakes, artinya manajer dalam pendelegasian wewenangnya harus bersedia menerima dan memaafkan kesalahan bawahan sepanjang kesalahan itu wajar dan dianggap biasa.

Willingness to trust subordinate, artinya manajer dalam pendelegasian sebagian wewenangnya harus ada kesediaan untuk “mempercayai” bawahan (orang lain).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Willingness to establish and use broad control, artinya kesediaan untuk mengadakan dan menggunakan pengendalian yang luas, ketat, efektif, dan intensif, dengan alat-alat dan sistem-sistem pengendalian yang terbaik.

Seni (*art*) delegasi ini merupakan akibat dan keempat personal attitude yang diuraikan di atas, karena tanpa adanya kesediaan untuk melakukan pengendalian maka seni-seni delegasi itu tidak akan efektif.

Sentralisasi dan Desentralisasi Wewenang (*Centralization and Decentralization Authority*)

Sentralisasi dan desentralisasi mutlak dalam manajemen tidak dapat dilakukan karena berarti manajemen tidak ada lagi.

Sentralisasi mutlak, artinya jika semua (100%) wewenang itu masih tetap dikuasai (dipegang) sepenuhnya oleh manajer puncak. Tidak ada pendelegasian wewenang yang dilakukan.

Desentralisasi mutlak, artinya jika semua (100%) wewenang manajer puncak didelegasikan kepada bawahan. Rahasia jabatan tidak ada lagi.

Jadi, pengertian sentralisasi dan desentralisasi *authority* dalam manajemen adalah:

Sentralisasi adalah jika sebagian besar wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak atau hanya sebagian kecil wewenang yang didelegasikan seluruh struktur organisasi.

Desentralisasi adalah jika sebagian kecil wewenang/kekuasaan dipegang oleh manajer puncak, atau sebagian besar wewenang manajer puncak didelegasikannya kepada seluruh struktur organisasi.

D. RANGKUMAN

1. Wewenang atau *authority* adalah merupakan dasar untuk bertindak, berbuat dalam melakukan kegiatan dalam suatu organisasi.
2. Arti penting wewenang adalah dengan adanya wewenang pimpinan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan wewenang yang diberikan.
3. Arti penting pendelegasian wewenang adalah dengan adanya pelimpahan wewenang, pimpinan dalam organisasi dapat terbantu tugas yang telah diberikan kepada orang-orang yang dianggap mampu melaksanakan wewenang tersebut.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

4. Asas-asas pendelegasian wewenang meliputi: asas kepercayaan, asas hasil yang diharapkan, asas kejelasan tugas, asas rantai berkala, asas tingkat wewenang, asas kesatuan komando, asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, asas pembagian kerja, asas efesiensi dan asas tanggung jawab.

E. SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian wewenang *authority*!
2. Jelaskan maksud tanggung jawab!
3. Jelaskan pengertian pen delegasian wewenang!
4. Jelaskan arti penting pendelegasian wewenang!
5. Jelaskan asas-asas pendelegasian wewenang!