



# **Wewenang, Delegasi, Desentralisasi**

# Wewenang (Authority)



“Hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan / tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu”

## • **Contoh :**

“Seorang manajer suatu organisasi mempunyai hak untuk memberi perintah dan tugas, serta menilai pelaksanaan kerja karyawan dibawahnya”

## • **Sumber – sumber wewenang**

1. Posisi / Urutan orang tersebut
2. Atribut Pribadi
3. Keahlian / Pengetahuan



# Wewenang Vs Kekuasaan

**Kekuasaan adalah....**

*“Kemampuan* untuk melakukan hak tersebut “

“ Kemampuan untuk mempengaruhi individu kelompok,  
keputusan atau kejadian “

**Wewenang** tanpa **kekuasaan** atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi

**Delegasi** bisa diartikan pelimpahan wewenang & tanggung jawab maksudnya jika keterbatasan tsb tidak akan ditanggulangi /diselesaikan maka akan memperburuk kinerja organisasi

# "Pendelegasian Wewenang"



Pemilik / Pemegang Saham

Dewan Direktur

Direktur

Wakil Direktur

Manajer Divisi

Manajer Departemen

Mandor

Karyawan

Setiap jenjang yang lebih rendah mempunyai wewenang dan ruang lingkup kegiatan yang lebih sempit





## Wewenang Formal

Tipe kekuasaan yang kita hubungkan dengan struktur organisasi dan manajemen. Kekuasaan itu berdasarkan pengakuan keabsahan usaha manajer untuk menggunakan pengaruh.

## Dasar Wewenang Formal

### Pandangan Klasik

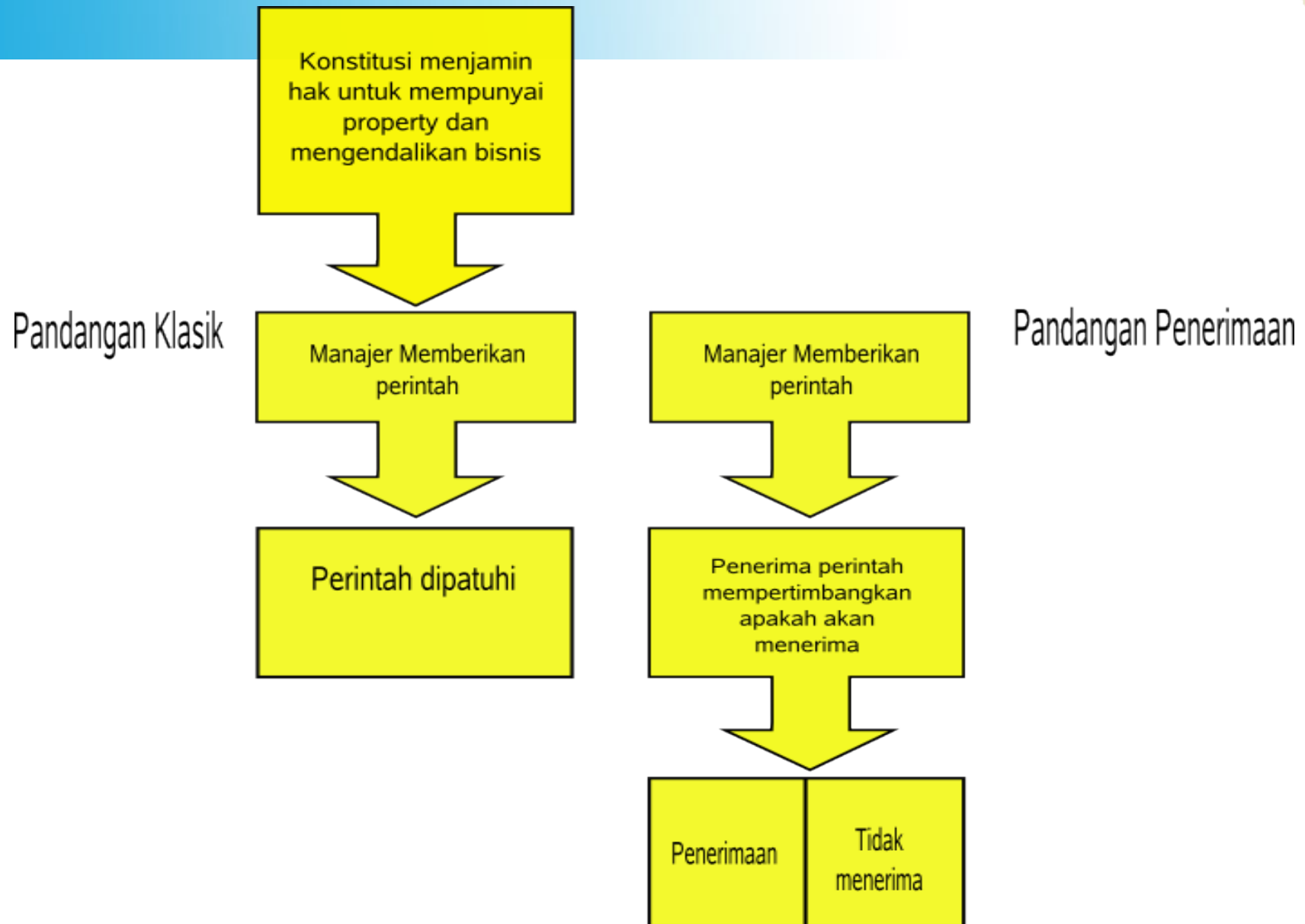
Wewenang berasal dari tingkat yang amat tinggi, dan kemudian secara hukum diteruskan ke bawah melalui tingkat

### Pandangan. Penerimaan

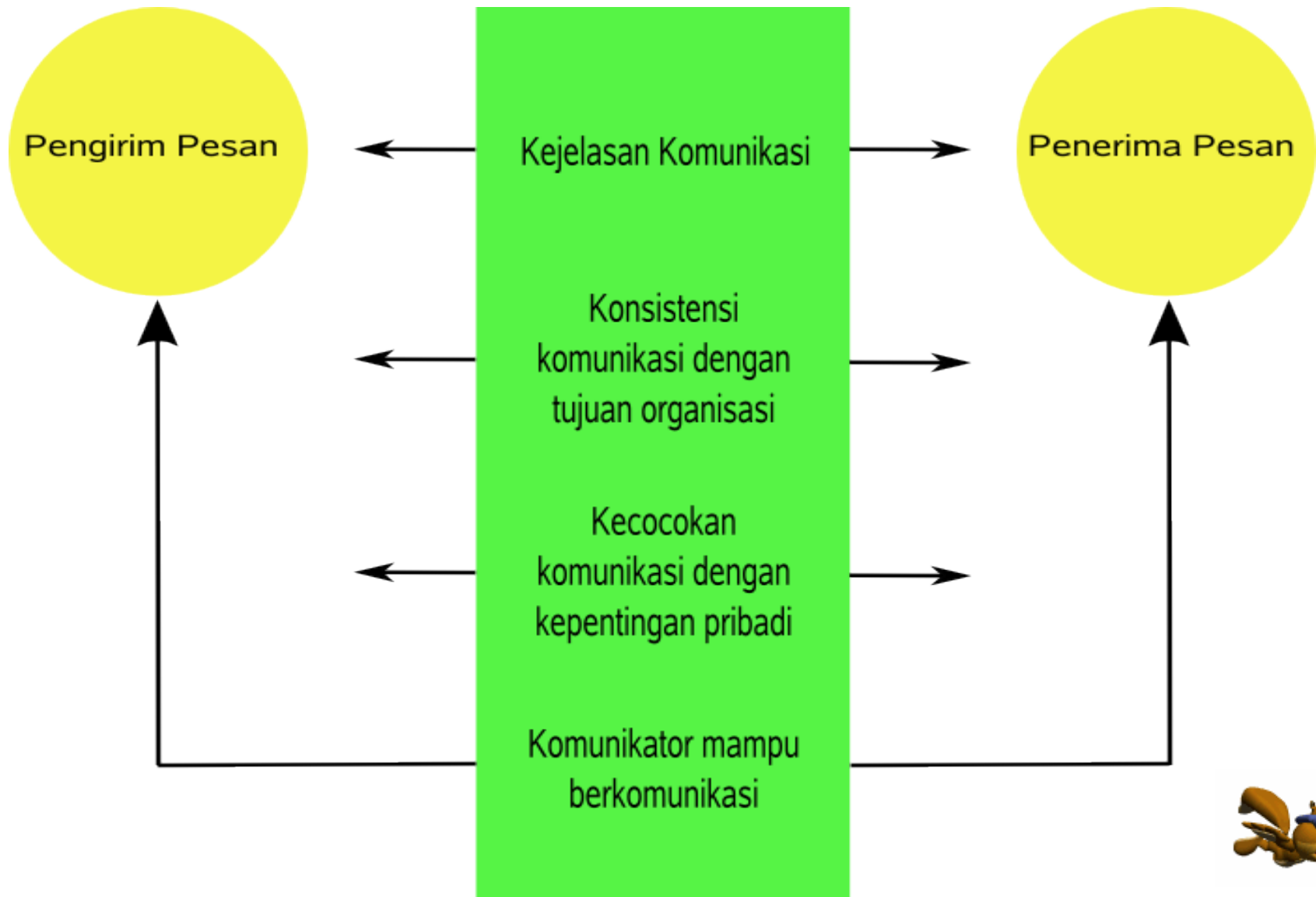
Dasar wewenang terletak dalam diri orang yang dipengaruhi bukannya orang yang mempengaruhi.



# Dua Pandangan Wewenang Formal



# Pandangan Barnard mengenai Pandangan Penerimaan Wewenang Formal





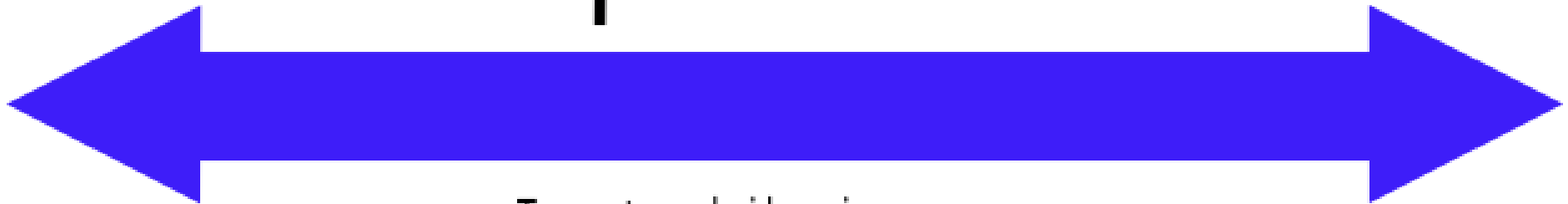


## Kisaran Wewenang yang Dapat Diterima

Ambang batas  
wewenang yang  
dapat diterima

TIDAK DAPAT DITERIMA

DAPAT DITERIMA



Tergantung dari bagaimana orang :

- Memahami perintah
- Memahami sasaran organisasi
- Nilai - nilai pribadi dan prioritas
- Kemampuan komunikasi dan kemampuan pekerjaan

# Wewenang Lini dan Staf



## ♦ Wewenang Lini

Wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung di seluruh rantai komando organisasi untuk mencapai sasaran organisasi.

## ♦ Contoh

Manajer di perusahaan manufaktur mungkin membatasi fungsi lini pada produksi dan penjualan sedangkan manajer di department store dengan elemen kunci adalah pembelian akan mempertimbangkan departemen pembelian dan departemen penjualan sebagai aktivitas lini.



# Wewenang Lini dan Staf



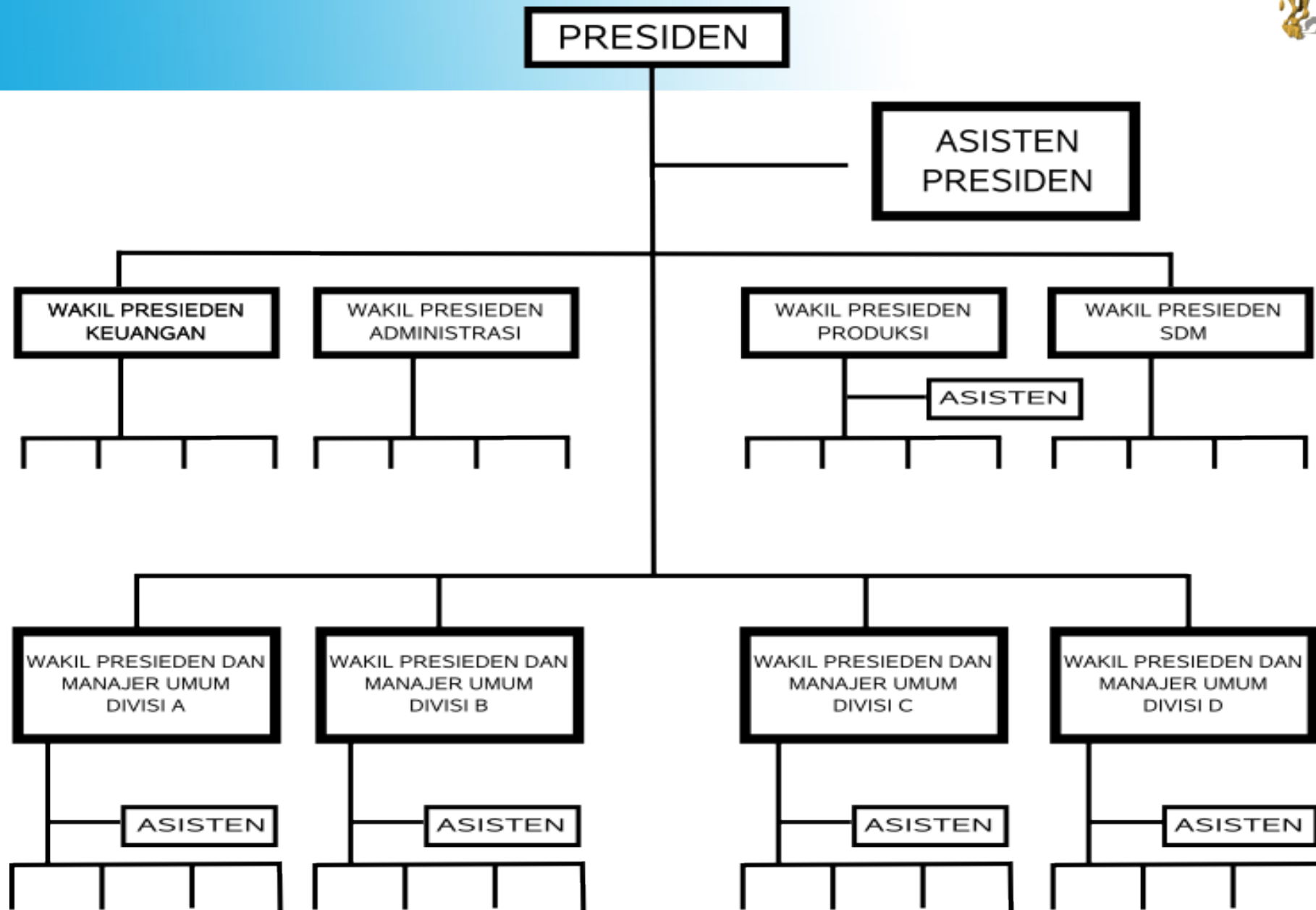
## ♦ Wewenang Staf

Wewenang kelompok individu yang menyediakan saran dan jasa kepada manajer lini.

## ♦ Contoh

Seorang staf menawarkan manajer lini saran perencanaan dengan lewat penelitian, analisis, dan pengembangan pilihan ataupun telah digunakannya staf penasihat untuk pembuatan keputusan dari kaisar, raja, diktator dan parlemen selama masa sejarah yang tercatat.

# Wewenang Lini dan Staf serta posisinya





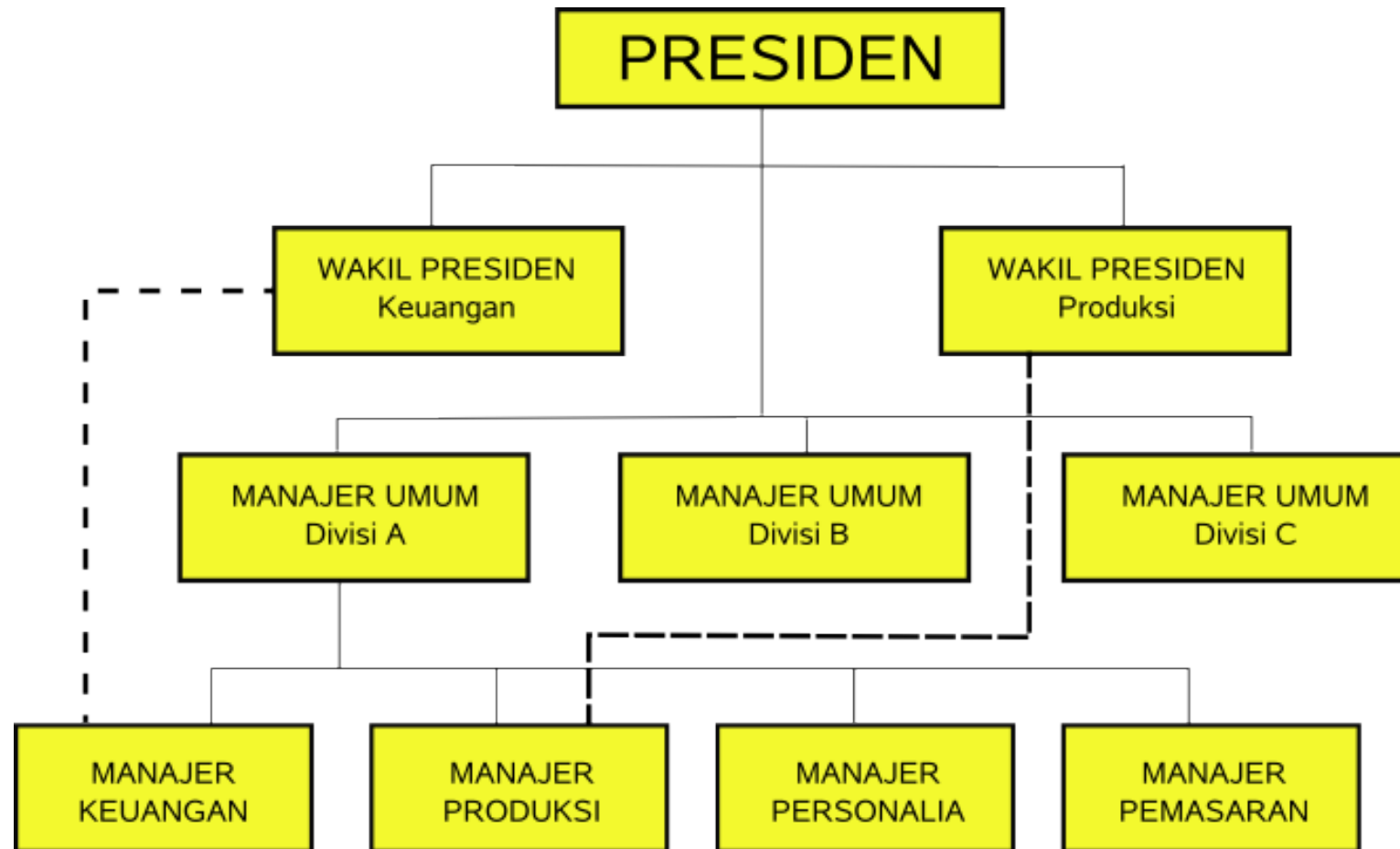
## ♦ Wewenang Fungsional

Wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik.

### ♦ Contoh :

Seorang manajer keuangan Divisi A melapor lewat rantai komando kepada manajer umum Divisi A, tetapi juga bertanggung jawab kepada wakil presiden untuk keuangan di tingkat korporasi.

# Wewenang Fungsional dan Hubungan “Garis Terputus-putus”



# Delegasi (Delegation)



**“Tindakan memberikan wewenang dan tanggung jawab formal untuk menyelesaikan aktivitas spesifik kepada bawahan”**

## ■ Contoh

Di Intuit, sebuah perusahaan perangkat lunak di Palo Alto, Kalifornia, seorang supervisor dukungan teknis mengoragnisasikan sekelompok pakar untuk membantu menjawab pertanyaan pelanggan dalam bidang yang amat khusus.



# Alasan,.. Pendelegasian



1. Pencapaian lebih bagi manajer → dlm menangani setiap tugas sendiri.
2. Memusatkan tenaganya pada tugas yang tugas-tugas yang lebih penting.
3. Memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang → alat untuk belajar dari kesalahan.
4. Diibutuhkan dalam membuat keputusan.



**Mengapa  
Manager Gagal  
Mendelegasikan?  
??**

# Manager Gagal.....



- ◆ Manager merasa lebih bila mereka tetap mempertahankan hak pembuat keputusan.
- ◆ Manager tidak bersedia menghadapi resiko bahwa bawahan akan melaksanakan wewenangnya dengan salah dan gagal.
- ◆ Manager kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan bawahannya.
- ◆ Manager merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
- ◆ Manager takut tersaingi bawahannya atau manager sama sekali tidak mempunyai kemampuan managerial untuk mendelegasikan tugasnya.

# Desentralisasi & Sentralisasi



## • Desentralisasi

Delegasi kekuasaan dan wewenang dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dari organisasi, seringkali tercapai dengan membuat unit organisasi yang kecil berdiri sendiri.

### ♦ Contoh

Eksekutif AT & T melakukan desentralisasi pembuatan keputusan di divisi AT & T Universal Card Services guna menghadapi persaingan ketat dalam pasar kartu kredit.





## Keuntungan Delegasi

- ♦ Manajer akan terbebas untuk berfungsi dengan efektivitas maksimal untuk organisasi.
- ♦ Menyebabkan karyawan menerima tanggung jawab dan mempraktekkan cara menilai.
- ♦ Memperbaiki rasa percaya diri dan kemauan untuk mengambil inisiatif.
- ♦ Membuat lebih baik sekaligus mempercepat pembuatan keputusan.

## Hambatan Delegasi

- Rasa tidak tenteram dan bingung mengenai siapa yang akhirnya bertanggung jawab untuk tugas spesifik, manajer atau karyawan.
- Beberapa orang manajer terlalu kacau atau tidak fleksibel untuk mendelegasikan pekerjaan secara efektif.

# Desentralisasi & Sentralisasi



## • Sentralisasi

Delegasi wewenang dan tanggung jawab yang cukup besar dengan kedudukan tetap berada di puncak hierarki.

### ♦ Contoh

Nobuhiko Kawanoto, Presiden Honda Motor Company, bertindak atas pemikiran mengenai prospek penjualan untuk Honda Accord yang paling laris dengan mengambil pesan langsung dalam mengelola divisi mobil honda.



# Keuntungan dan Kerugian Desentralisasi



## ■ Keuntungan Desentralisasi

- ➔ Kedekatan dengan Pasar
- ➔ Pengetahuan Lokal
- ➔ Penerimaan dan Pengetahuan Pelanggan
- ➔ Kenyamanan Penyalur

## ■ Kerugian Desentralisasi

Tujuan Organisasi ataupun Integrasi efisien dari subunit untuk mencapai sasaran organisasi lewat rencana strategis akan gagal bila Desentralisasi dilakukan secara total tanpa koordinasi dan kepemimpinan dari puncak.



# Faktor – faktor yang mempengaruhi Desentralisasi

Dalam menentukan jumlah desentralisasi yang memadai untuk sebuah organisasi, faktor – faktor berikut yang dapat dijadikan sebagai acuan utama :

- Pengaruh lingkungan, seperti karakteristik pasar, tekanan kompetitif, dan ketersediaan material.
- Ukuran organisasi dan kecepatan pertumbuhan.
- Karakteristik lain dari organisasi, seperti biaya suatu keputusan, preferensi manajemen puncak, budaya organisasi, dan kemampuan manajer tingkat bawah.

