

**MAKALAH PENDIDIKAN PENGANTAR MANAJEMEN**

**“PENDELEGASIAN WEWENANG”**

**Dosen Pengampu:**

**Widya Hestiningtyas, S.Pd., M.Pd.**



**Disusun Oleh :**

- |                              |            |
|------------------------------|------------|
| 1. Dini Hanifa               | 2413031055 |
| 2. Gusti Ngurah Soma Adnyane | 2413031063 |

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI**  
**JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL**  
**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN**  
**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**2024**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas makalah untuk mata kuliah pengantar manajemen dengan judul ‘‘Pendelegasian wewenang’’

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Widya Hestiningtyas, S.Pd., M.Pd selaku dosen pengampu yang sudah memberikan kepercayaan kepada kami untuk menyelesaikan tugas ini. Kami berharap semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca khususnya untuk menambah wawasan mengenai materi ‘‘Pendelegasian Wewenang’’

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan makalah ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, kami mengharapkan adanya kritik dan saran dari semua pihak demi penyempurnaan pembuat makalah ini.

**Bandar Lampung, 20 Oktober 2024**

**Penulis**

## DAFTAR ISI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                       | <b>i</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>   | <b>ii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                                    | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Latar Belakang.....</b>                                   | <b>1</b>  |
| <b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>                                 | <b>1</b>  |
| <b>1.3 Tujuan.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>BAB II PEMBAHASAN.....</b>                                    | <b>2</b>  |
| <b>2.1 Pengertian Pendelegasian Wewenang.....</b>                | <b>2</b>  |
| <b>2.2 Sifat dan Asas Pendelegasian Wewenang .....</b>           | <b>2</b>  |
| <b>2.3 Seni, Sentralisasi, dan Desentralisasi Wewenang .....</b> | <b>6</b>  |
| <b>BAB III PENUTUP.....</b>                                      | <b>12</b> |
| <b>3.1 Kesimpulan.....</b>                                       | <b>12</b> |
| <b>3.2 Saran .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                       | <b>13</b> |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pendelegasian Wewenang adalah proses dimana seorang pemimpin atau atasan menyerahkan sebagian dari tanggung jawab dan wewenangnya kepada bawahan atau anggota tim, untuk membagi beban kerja, meningkatkan efisiensi, dan mengembangkan kemampuan bawahan dalam mengambil keputusan serta menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Apabila kapasitas wewenang lebih besar dari tanggung jawab atasan sering kali melakukan penyalahgunaan wewenang dan dapat diatasi dengan evaluasi secara berkala antara atasan dengan bawahannya.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dapat dirumuskan suatu pokok masalah yang disusun dalam bentuk pertanyaan yaitu sebagai berikut:

1. Apa yang dimaksud Pendelegasian Wewenang?
2. Apa Sifat dan Asas yang ada pada Pendelegasian Wewenang?
3. Apa artinya Sentralisasi dan Desentralisasi?

### **1.3 Tujuan**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah adapun tujuan penulisannya yaitu sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui Pengertian Wewenang dan Pendelegasian Wewenang
2. Untuk Mengetahui sifat dan asas pendelegasian wewenang
3. Untuk mengetahui arti dari sentralisasi dan desentralisasi

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Pengertian Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian Wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* kepada *delegate* untuk dikerjakannya atas nama *delegator* (Hasibuan, 2011). Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin memberikan sebagian pekerjaan atau wewenangnya kepada bawahannya untuk dikerjakan atas nama pemimpin atau atasan tersebut.

Pendelegasian wewenang merupakan dinamika organisasi dimana pendelegasian wewenang ini para bawahan memiliki wewenang, sehingga mereka dapat sebagian pekerjaan pimpinan, pendelegasian wewenang juga merupakan proses yang bertahap serta yang menciptakan pembagian kerja, hubungan kerja, dan adanya kerjasama dalam suatu organisasi atau perusahaan, pendelegasian wewenang dapat memperluas ruang gerak dan waktu seorang manajer.

#### **2.2 Sifat dan Asas Pendelegasian Wewenang**

Wewenang merupakan alat untuk bertindak dan berbuat, sedangkan delegasi wewenang (*delegation of authority*) merupakan kunci dinamika organisasi atau *delegation of authority is the key of organization*. Walaupun delegator telah mendelegasikan sebagian wewenang dan tugasnya, pada saat yang bersamaan delegator masih tetap memiliki wewenang tersebut.

Oleh karena itu, manajer mempunyai kekuasaan untuk mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kegiatan organisasi. Anggota harus melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan kuasa yang diberikan kepadanya, jika tidak maka manajer berhak mencabut surat kuasa tersebut. Seorang pemimpin akan efektif dalam kepemimpinannya apabila ia dapat mendelegasikan wewenangnya kepada seseorang yang pantas, cakap, dan bertanggung jawab atas hasil wewenang yang diberikan kepadanya.

*Delegation of authority* sulit diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia secara tepat, karena dalam *delegation of authority* ini terdapat sifat *du characteristic*.

*Du characteristic* artinya bawahan mengambil kekuasaan dari majikannya, namun pada saat yang sama orang yang memiliki kekuasaan tersebut juga mempunyai kekuasaan tersebut. Pengelola (distributor) tidak kehilangan kendali atas hak yang dilimpahkannya. Oleh karena itu, kekuasaan untuk menyerahkan dan penyerahan itu hidup berdampingan, sehingga kinerja di bawah kekuasaan penyerahan tetap dipertahankan oleh penerima pengalihan.

a. Asas Kepercayaan

Delegator hanya mengalihkan sebagian kewenangannya kepada delegate. Kepercayaan ini harus didasarkan pada penilaian obyektif terhadap keterampilan, kemampuan, keandalan, kapabilitas dan tanggung jawab pelanggan terkait.

Delegator (pemimpin) yang efektif dapat mendelegasikan kekuasaan kepada bawahannya dengan gagasan yang bermakna dan tidak berdasarkan pertimbangan subjektif, teman, keluarga, dan lain-lain.

b. Asas Delegasi Atas Hasil yang Diharapkan

Pemimpin (delegator) Saat mendelegasikan wewenang fokuslah pada hasil (pekerjaan) yang akan dilakukan secara mata. Tidak boleh lebih atau kurang. Asas ini berlaku pada hasil yang diperoleh dengan memberi kekuasaan. Ini harus diterapkan untuk memastikan keterampilan dan kemampuan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Pendelegasian wewenang tidak boleh berlebihan tetapi hanya seperlunya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

c. Asas Penentuan Fungsi atau Asas Kejelasan Tugas

Asas yang dilakukan oleh manajer kepada para bawahannya harus jelas dan disertai hasil yang diharapkan. Semakin kegiatan tersebut jelas yang harus dilakukan akan semakin jelas dalam organisasi dan semakin jelas pula hubungan wewenang dengan bagian yang lainnya maka akan semakin jelas tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas tugas tersebut untuk mencapai sebuah tujuan dari perusahaan.

d. Asas Rantai Berkala

Asas yang dilakukan manajer dalam mendelegasikan wewenangnya harus dilakukan dengan urutan kedudukan dari pejabat yaitu dari atas ke bawah.

contohnya: manajer puncak → manajer madya → manajer lini → operasional, sedangkan pertanggung jawaban melalui aliran sebaliknya yaitu dari bawah keatas.

e. Asas Tingkat Wewenang

Asas yang dilakukan manajer pada setiap tingkat diharuskan mengambil keputusan serta kebijakan apa saja yang dapat diambil olehnya sepanjang menangani wewenang tersebut

f. Asas Kesatuan Komando

Asas yang dimana setiap bawahan harus diusahakan supaya menerima perintah dari seorang atasan saja. Tetapi seorang atasan dapat memerintah lebih dari satu orang bawahan. Serta.

g. Asas Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab

Asas ini besar nya wewenang yang telah di delegasikan harus sama dan seimbang dengan seberapa besarnya tugas tugas,serta tanggung jawab yang diminta (*authority = responbility*). Tanpa adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan berakibat pada kemandekan tugas – tugas, *overlapping*, dan adanya tindakan yang tumpang tindih.

Manajer tidak boleh meminta tanggung jawab atau hasil yang lebih besar dari wewenang yang telah di delegasikan kepada bawahan. Contoh: jika wewenang sebesar (x) maka tanggung jawab pun harus sebesar (x) juga. Tidak boleh kurang ataupun lebih, dan harus seimbang.

#### h. Asas Pembagian Kerja

Asas pembagian kerja ini untuk berfungsinya organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan, karena tanpa adanya pembagian kerja, manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan langsung dikerjakan sendiri oleh manajer tersebut. Berkurnagnya partisipasi bawahan sehingga mereka tidak dapat melakukan kegiatan kegiatan, karena tidak memiliki wewenang.

#### i. Asas Efisiensi

Dengan pendelegasian wewenang maka seorang manajer akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting daripada melaksanakan hal-hal yang dapat dikerjakan bawahan. Keuntungan spesialisasi ini dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga manajer dapat memikirkan perkembangan perusahaan tersebut.

#### j. Asas Kemutlakan Tanggung Jawab

Setiap bawahan yang menerima wewenang dari atasan, mutlak harus bertanggung jawab kepada atasannya mengenai wewenang atau pekerjaan yang dilakukannya.

Tanggung jawab tersebut tidak boleh di delegasikan kepada bawahan yang menerima wewenang itu. Hanya wewenang saja yang boleh di delegasikan kepada bawahan. Tegasnya seseorang yang menerima wewenang, harus bertanggung jawab kepada orang yang memberikan wewenang tersebut. Serta perlu di perhatikan bahwa asas tidak berlaku mutlak, tetapi hanya sebagai pedoman untuk bertindak dan dalam penerapannya harus mempertimbangkan kebutuhsn dan situasi.



## 2.3. Seni, Sentralisasi dan Desentralisasi Wewenang

### a. Seni pendelegasian wewenang

Pendelegasian wewenang akan efektif, jika dilakukan berdasarkan asas-asas dan seni (*art*) pendelegasian wewenang yang baik. Seni dari pendelegasian wewenang didasarkan pada *Personal attitude* atau sikap pribadi manajer yang melakukan pendelegasian wewenang itu.

Berikut ini beberapa *Personal attitude* yang harus dimiliki seorang manajer adalah:

#### 1. *Personal receptiveness* (Daya penerimaan pribadi)

*Personal receptiveness*, artinya manajer harus bersedia memberikan kesempatan bagi orang lain terutama para bawahan untuk memberikan pendapat atau gagasan yang dilakukan demi kemajuan Perusahaan. Manajer harus dapat menerima pemikiran-pemikiran bawahan, menghargai gagasan-gagasannya dan memuji kecakapannya. Manajer tidak boleh bersifat merasa pandai sendiri, dan merasa paling berkuasa.

#### 2. *Willingness to let go*

*Willingness to let go*, artinya manajer dalam pendelegasian wewenangnya supaya efektif, harus bersedia untuk melepaskan wewenang dan pengambilan Keputusan kepada para bawahan (*delegate*). Pendelegasian wewenang akan efektif jika manajer bersedia melepaskan wewenangnya kepada bawahan untuk digunakan dalam mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan lainnya demi kelancaran tugas-tugasnya.

#### 3. *Willingness to let other make mistake*

*Willingness to let other make mistake*, artinya manajer dalam pendelegasian wewenangnya harus bersedia menerima dan memaafkan kesalahan bawahan sepanjang kesalahan itu dianggap wajar dan biasa. Tetapi apabila kesalahan tersebut dilakukan terus-menerus, ia harus ditegur.

#### 4. *Willingness to trust subordinate*

*Willingness to trust subordinate*, artinya manajer dalam pendelegasian wewenangnya harus mempercayai bawahan bahwa bawahan agar melaksanakan wewenang tersebut dengan efektif dan baik. Walaupun sudah mempercayai bawahannya, manajer tetap harus melakukan pengawasan supaya pelaksanaan tugas-tugas itu dilakukan dengan efektif dan baik.

#### 5. *Willingness to establish and use broad control*

*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*) dari pendelegasian wewenang ini merupakan akibat dari keempat *Personal attitude* yang diuraikan di atas, karena tanpa adanya kesediaan untuk melakukan pengendalian maka seni-seni delegasi itu tidak efektif.

#### b. Sentralisasi dan Desentralisasi wewenang

##### 1. Sentralisasi

Sentralisasi adalah jika Sebagian besar wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak atau hanya Sebagian kecil wewenang yang di delegasikan ke seluruh struktur organisasi.

Misalnya, 75% wewenang masih dipegang manajer puncak, hanya 25% wewenang yang didelegasikan ke seluruh struktur organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa 75% pekerjaan/tugas di Perusahaan itu masih dikerjakan sendiri oleh manajer, sedangkan hanya 25% pekerjaan yang dikerjakan bawahan. Dalam hal ini manajer sibuk, sedangkan para bawahan santai.

##### 2. Desentralisasi

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

Misalnya, 20% wewenang tetap dipegang/dikuasai oleh manajer, 80% wewenang atau pekerjaan di Perusahaan itu dikerjakan oleh para bawahan. Jadi, manajer tidak sibuk, tetapi para bawahan menjadi sibuk bekerja. Manajer yang cakap, efektif, dan memahami manajemen selalu berusaha untuk mendelegasikan Sebagian besar authority-nya.

Faktor-faktor yang menentukan Tingkat delegasi wewenang, termasuk Sentralisasi atau Desentralisasi, adalah:

1. *Costliness of decision*

Jika Keputusan-keputusan itu mahal, penting, dan resikonya besar dan hanya di putuskan oleh manajer saja, maka dalam hal ini terjadi sentralisasi wewenang.

2. *Uniformity of policies*

Jika kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh Perusahaan hendak di seragamkan maka harus ditetapkan secara sentral, maka dalam hal ini terjadi sentralisasi wewenang.

3. *Business Dynamics*

Jika menginginkan Perusahaan maju dan berkembang maka harus disertai dengan kebebasan bawahan untuk mengembangkan diri, maka dalam hal ini terjadi desentralisasi wewenang.

4. *History of Business*

Tergantung pada tumbuh dan berdirinya perusahaan, jika perusahaan pada waktu didirikan berbentuk perusahaan perseorangan maka segala kegiatan cenderung di lakukan sendiri, jadi sentralisasi wewenang. Apabila pada saat perusahaan berkembang, menurut pemilik perkembangan perusahaan ini

disebabkan cara manajemen yang di lakukan pada waktu perusahaan itu berbentuk perseorangan maka dalam hal ini akan diterapkan sentralisasi wewenang. Tetapi jika pada waktu didirikan Perusahaan berbentuk CV/PT maka cenderung diterapkan desentralisasi wewenang.

#### *5. Desire for Independence*

Jika para manajer ingin memiliki kebebasan (tidak tergantung pada orang lain), maka akan dilakukan desentralisasi wewenang.

#### *6. Availability of Managers*

Jika manajer yang terampil jumlahnya sedikit maka akan terjadi sentralisasi wewenang. Sebaliknya jika manajer yang terampil jumlahnya banyak maka akan terjadi desentralisasi wewenang.

#### *7. Control Technique*

Jika sistem pengendalian baik, alat pengendalian lengkap maka akan terjadi desentralisasi wewenang. Sebaliknya jika sistem pengendalian kurang baik, alat pengendalian kurang lengkap maka akan cenderung terjadi sentralisasi wewenang.

#### *8. Environmental Influences*

Jika pengaruh lingkungan banyak yang perlu ditafsirkan secara intensif maka tugas-tugas penafsiran itu akan di lakukan oleh manajer, jadi diterapkanlah sentralisasi wewenang.

Misalnya: jika ada peraturan perburuhan dari pemerintah yang akan di laksanakan Perusahaan, maka penafsirannya di lakukan oleh manajer.

Beberapa alasan mengapa para manajer tidak mendelegasikan wewenang sebagai berikut:

1. Adanya kecenderungan (ego) manusia untuk ingin melaksanakan hal-hal tertentu secara pribadi.
2. Kurang menghayati peranan manajerial, jika mereka di promosikan ke Tingkat manajerial.
3. Perasaan takut di ekspos, karena pendelegasian wewenang dapat mengungkapkan kelemahan manajer, prosedur, metode-metode yang kurang tepat terungkap, kecakapan dan kemampuan manajer diketahui.
4. Penerimaan teori bahwa orang tidak dapat diganti. Menurut teori ini, secara tidak sadar seorang pemimpin mungkin merasa atau berperasaan bahwa ia adalah seseorang yang tidak dapat diganti oleh orang lain dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan.
5. Keengganan untuk menanggung risiko, agar dapat melakukan pendelegasian wewenang dengan baik, manajer harus bersedia menanggung risiko bahwa bawahan dapat membuat keputusan yang salah.
6. Keinginan untuk mendominasi (berkuasa). Para manajer tertentu mempunyai keinginan yang kuat sekali untuk mempengaruhi pihak lain. Mereka ingin menunjukkan kehebatan mereka dalam pertemuan-pertemuan organisasi.
7. Sikap atau pandangan bahwa pihak bawahan tidak mampu menggunakan wewenang itu dengan tepat.

Seorang manajer mutlak harus melakukan pendelegasian wewenang, karena:

1. Seorang manajer menghadapi lebih banyak pekerjaan daripada apa yang normal dapat di lakukan oleh satu orang.
2. Pendelegasian wewenang merupakan langkah penting untuk mengembangkan bawahan.

3. Kelancaran organisasi diperlukan oleh suatu perusahaan. Jika manajer berhalangan hadir tugas-tugasnya dapat dilaksanakan oleh orang lain.
4. Pendelegasian wewenang merupakan kunci dinamika organisasi/perusahaan.
5. Pendelegasian wewenang harus dilakukan seorang manajer, karena keterbatasan fisik, waktu, perhatian, dan kemampuan.

Cara agar delegasi yang dilakukan efektif:

1. Menerangkan dengan jelas rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan artinya seorang bawahan akan Menyusun rencana-rencana menurut petunjuk atasannya. Atasan memberikan penuntun kearah pemikiran dan rencana-rencana yang tersedia yang dapat memepengaruhi dalam pengambilan keputusan.
2. Rincian tugas-tugas pekerjaan dan wewenang secara jelas.
3. Memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang ditugaskan.
4. Peliharalah garis-garis komunikasi yang terbuka.
5. Tetapkanlah alat-alat pengendalian yang baik.
6. Berikanlah insentif bagi delegate yang efektif dan sukses
7. Adakanlah human relations yang baik, agar jurang social budaya di perkecil.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1. Kesimpulan**

Pendelegasian Wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* kepada *delegate* untuk dikerjakannya atas nama *delegator* (Hasibuan, 2011). Pendelegasian wewenang merupakan dinamika organisasi dimana pendelegasian wewenang ini para bawahan memiliki wewenang, sehingga mereka dapat mengerjakan tugas/pekerjaan pimpinan, pendelegasian wewenang juga merupakan proses yang bertahap serta yang menciptakan pembagian kerja, hubungan kerja, dan adanya kerjasama dalam suatu organisasi atau Perusahaan.

#### **3.2 Saran**

Makalah ini dibuat untuk memberikan informasi kepada pembaca terkait Pendelegasian wewenang. Semoga makalah ini dapat dipahami dan dapat menambah wawasan bagi pembaca. Penulis sadar dalam penulisan makalah ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran dari semua pihak sangat diperlukan untuk menyempurnakan makalah ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Hasibuan, D. H. (2011). *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.