

Pendelegasian Wewenang

Pengertian Kekuasaan (Power)

- **Kekuasaan atau power berarti suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang atau merubah orang atau situasi**
- **Kekuasaan dapat berkonotasi positif maupun negatif**



Faktor yang mendasari adanya Kekuasaan

- **Reward Power**
 - kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya
- **Coercive Power**
 - Kekuasaan untuk memberikan hukuman adalah kebalikan atau sisi negatif dari reward power
- **Legitimate Power**
 - Legitimate Power atau Kekuasaan yang Sah adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu



Faktor yang mendasari adanya Kekuasaan

- **Expert Power**

- Kekuasaan yang berdasarkan keahlian atau kepakaran adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang



- **Referent Power**

- kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut



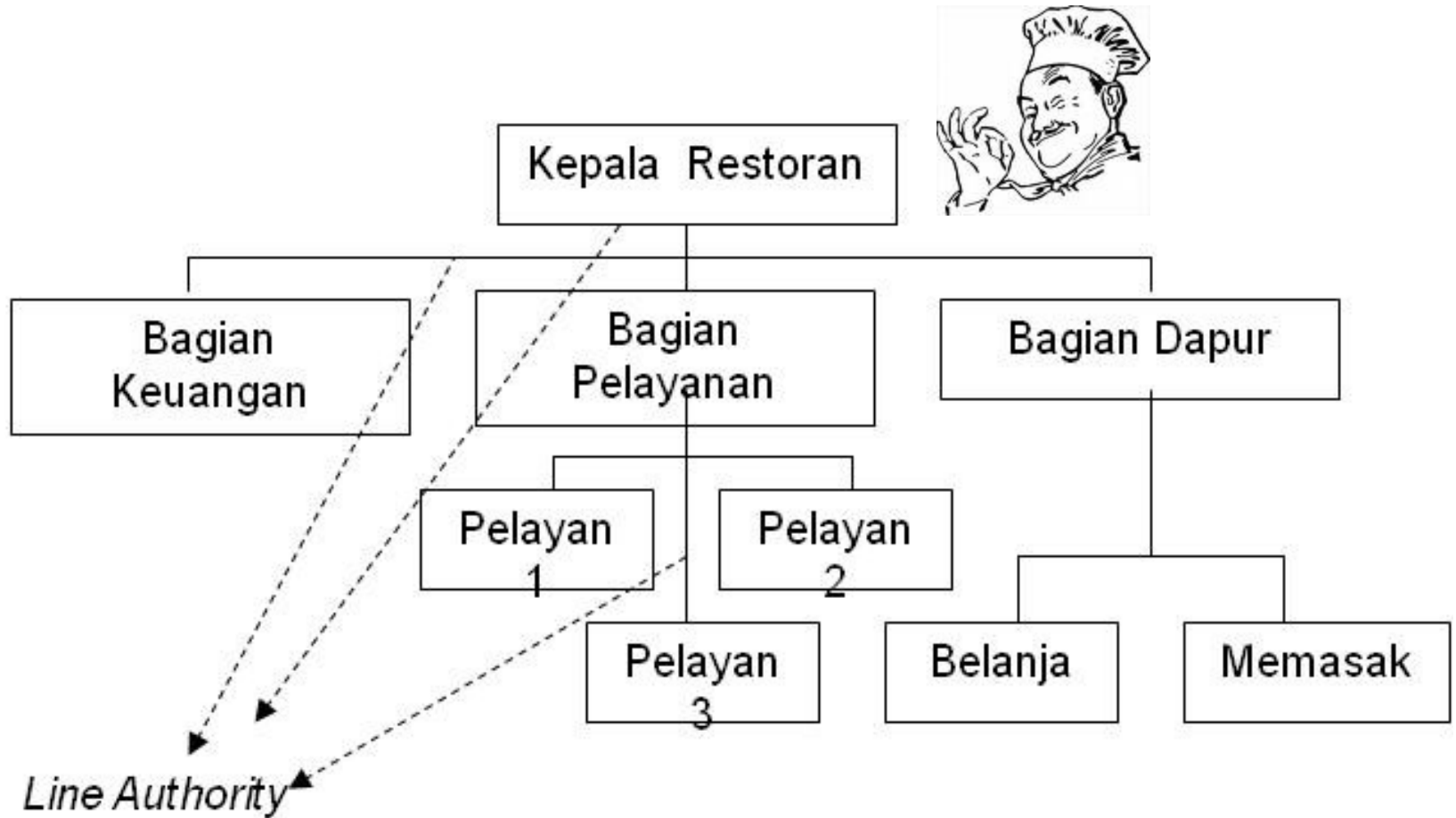
Persyaratan agar Kewenangan Efektif (Chester Barnard)

- Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan
- pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten atau tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi
- pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya
- sang bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkannya

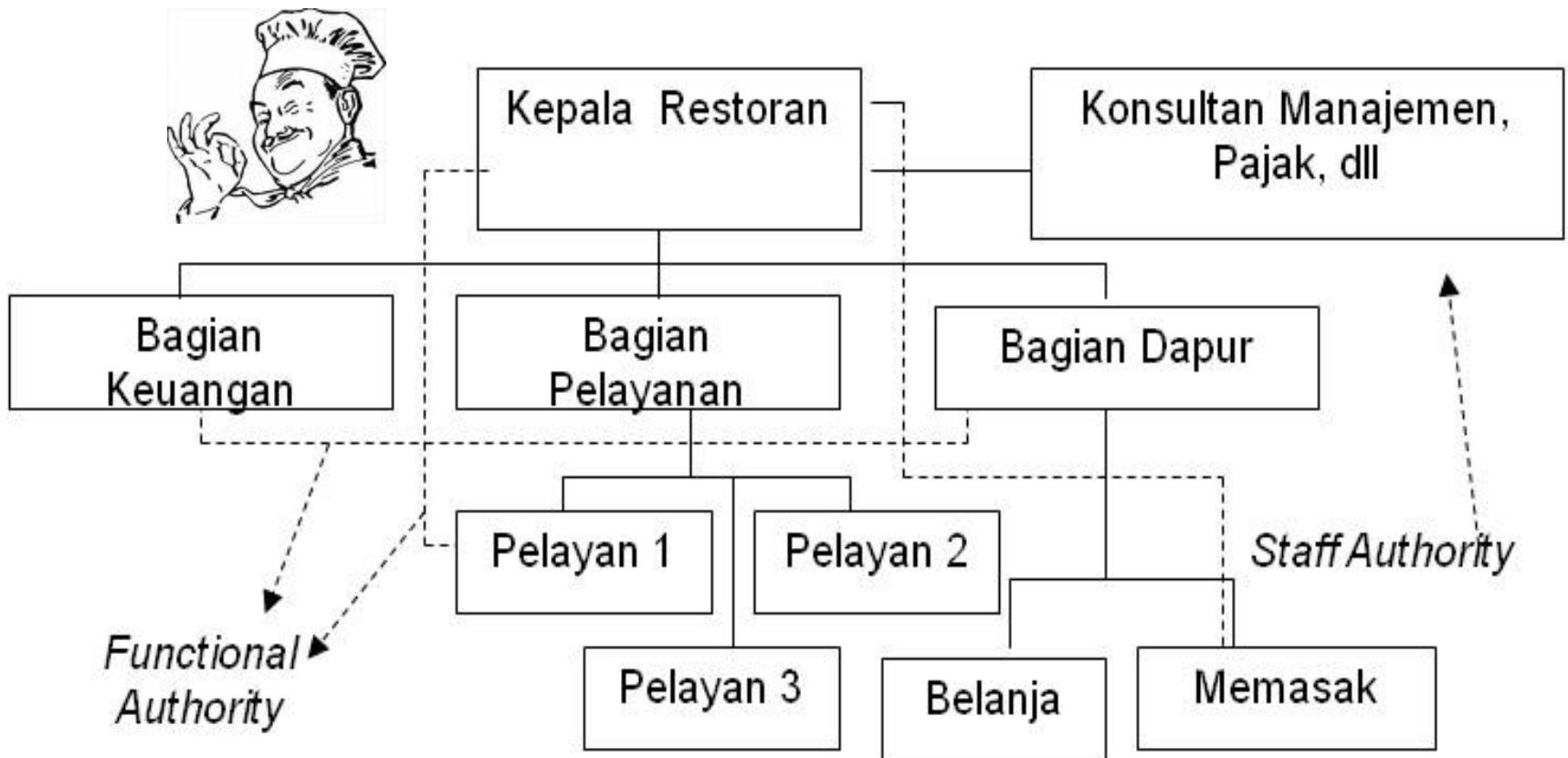
Jenis Kewenangan

- Kewenangan Lini
- Kewenangan Staf
- Kewenangan Fungsional

Kewenangan Lini



Kewenangan Staff dan Fungsional



Tanggung Jawab (*Responsibility*)

- Kewenangan dan Tanggung Jawab

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap bahwa kewenangan, dan menjalankan tanggung jawab tersebut

- Kewenangan vs Tanggung Jawab

Manajer yang diberi wewenang menyadari bahwa terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan cenderung menghindar dari tanggung jawab tersebut

Pelimpahan Wewenang

- Pelimpahan wewenang adalah proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktifitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut
- Manfaat Pelimpahan Wewenang
 - *pelimpahan wewenang memungkinkan sub-bagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru tersebut*
 - *bahwa pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal*
 - *penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab*



Hal yang perlu diperhatikan dalam mendelegasikan suatu kegiatan kepada orang yang ditunjuk

- Menetapkan dan memberikan tujuan serta kegiatan yang akan dilakukan.
- Melimpahkan sebagian wewenangnya kepada orang yang ditunjuk.
- Orang yang ditunjuk mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan agar tercapainya tujuan.
- Menerima basil pertanggungjawaban bawahan atas kegiatan yang dilimpahkan

Tindakan agar Pendelegasian Wewenang Efektif

- ***Penentuan hal-hal yang dapat didelegasikan***
- ***Penentuan orang yang layak untuk menerima delegasi***
- ***Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan***
- ***Pelimpahan tugas yang akan diberikan***
- ***Intervensi pada saat yang diperlukan***

Beberapa alasan yang mendasari manajer mau mendelegasikan tugasnya kepada orang lain

- Tugas manajer bukan hanya pada satu kegiatan saja, oleh karena itu tugas yang dianggap orang lain bisa melakukannya, dilimpahkan kepada orang yang ditunjuk. Hal ini agar tercapai efektivitas dan efisiensi kerja.
- Manajer lebih memperhatikan pada tugas-tugas yang perlu penanganan lebih serius dan penting demi kelangsungan organisasi.
- Manajer tidak harus mempelajari semua permasalahan dan pengetalivan karena adanya keterbatasan-keterbatasan.
- Mendorong dan mengembangkan bawahan yang menerima pelimpahan wewenang

- Kendala dalam Pelimpahan Wewenang
 - ***Kapasitas Staf yang terbatas***
 - ***Kurang bertanggung jawabnya atasan akibat pelimpahan wewenang***
- Kunci Pelimpahan Wewenang agar Efektif
 - ***Kepercayaan atasan pada bawahan***
 - ***Komunikasi terbuka antara atasan dengan bawahan***
 - ***Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan pekerjaan, dan kemampuan bawahan***

PENDELEGASIAN YANG GAGAL

Dari segi manajer :

- Manajer merasa berkurang haknya dalam memutuskan sesuatu.
- Manajer tidak mau menghadapi resiko atas kegagalan tugas.
- Manajer tidak percaya atas kemampuan bawahannya.
- Manajer berpendapat bahwa bawahan akan lebih senang bila dia tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang lugs
- Manajer merasa terancam posisinya bila bawahan yang menerima pelimpahan tugas dalam mengerjakannya lebih efektif.
- Manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk mendelegasikan tugasnya

PENDELEGASIAN YANG GAGAL

Dari segi karyawan yang menerima delegasi:

- Menerima tambahan tanggung jawab dan akuntabilitas.**
- Perasaan akan membuat kesalahan dan menerima. kritikan.**
- Kurang percaya diri akan kemampuannya**

Sentralisasi vs Desentralisasi

- **Sentralisasi merujuk kepada cara pengorganisasian dimana keseluruhan tugas, tanggung jawab, dan perintah dipusatkan dari hirarki yang paling tinggi untuk kemudian hirarki yang dibawahnya menerjemahkan dalam bentuk tindak lanjut dari apa yang telah diputuskan dari hirarki yang tertinggi**
- **Desentralisasi merupakan pelimpahan kewenangan dari hirarki yang lebih tinggi kepada hirarki yang lebih rendah dalam hal pengambilan keputusan dan penentuan dengan cara bagaimana kegiatan akan dijalankan**



Beberapa faktor yang mempengaruhi derajat desentralisasi, yaitu:

1. *Filsafat manajemen:*

- Ada sebagian manajer yang otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat.

2. *Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi:*

- Bila semua keputusan dipegang oleh manajemen puncak, maka organisasi tidak mungkin dapat berjalan dengan efisien dan efektif, karena bila ada masalah yang mendesak harus lewat manajer puncak yang tentunya memakan waktu yang lama. Bagi organisasi yang besar cenderung akan memperbesar desentralisasi dalam kegiatan

Beberapa faktor yang mempengaruhi derajat desentralisasi, yaitu:

3. Strategi dan lingkungan organisasi:

- Faktor ini sangat penting sekali dalam menentukan bentuk yang akan diambil, yang selanjutnya akan mempengaruhi derajat desentralisasi.

4. Penyebarluasan geografis organisasi:

- Semakin menyebar geografis cenderung organisasi menggunakan desentralisasi, karena keputusan yang akan diambil lebih baik bila sesuai dengan lingkungan yang dihadapi.

5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif-

- Bila peralatan yang tersedia berkurang organisasi cenderung menggunakan sistem sentralisasi, karena, sulit untuk memonitor semua kegiatan yang ada di organisasi tersebut

Beberapa faktor yang mempengaruhi derajat desentralisasi, yaitu:

6. *Keanekaragaman produk dan jasa:*

- Semakin jenis dan macam produk cenderung untuk menggunakan sistem desentralisasi, sebaliknya jika semakin tidak beraneka produk yang dihasilkan cenderung menggunakan sentralisasi.

7. *Karakteristik organisasi lainnya:*

- Tergantung pada masing-masing organisasi yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, biaya dan lain sebagainya.

8. *Kualitas manajer:*

- Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, sebab harus memutuskan dan mengambil tindakan sendiri

Desain Pekerjaan

- Pendekatan Mekanis
- Pendekatan Motivasi
- Pendekatan Biologis

Penyusunan Personalia (Staffing)

- **Sumber daya utama** dalam suatu organisasi adalah manusia yang memiliki bakat, kreativitas, tenaga, imajinasi dan kemampuan memajukan organisasi. Tugas **utama seorang pemimpin dalam organisasi** yaitu bagaimana memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan organisasi dalam hal ini mencakup bagaimana penarikannya, **penyeleksiannya**, pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan



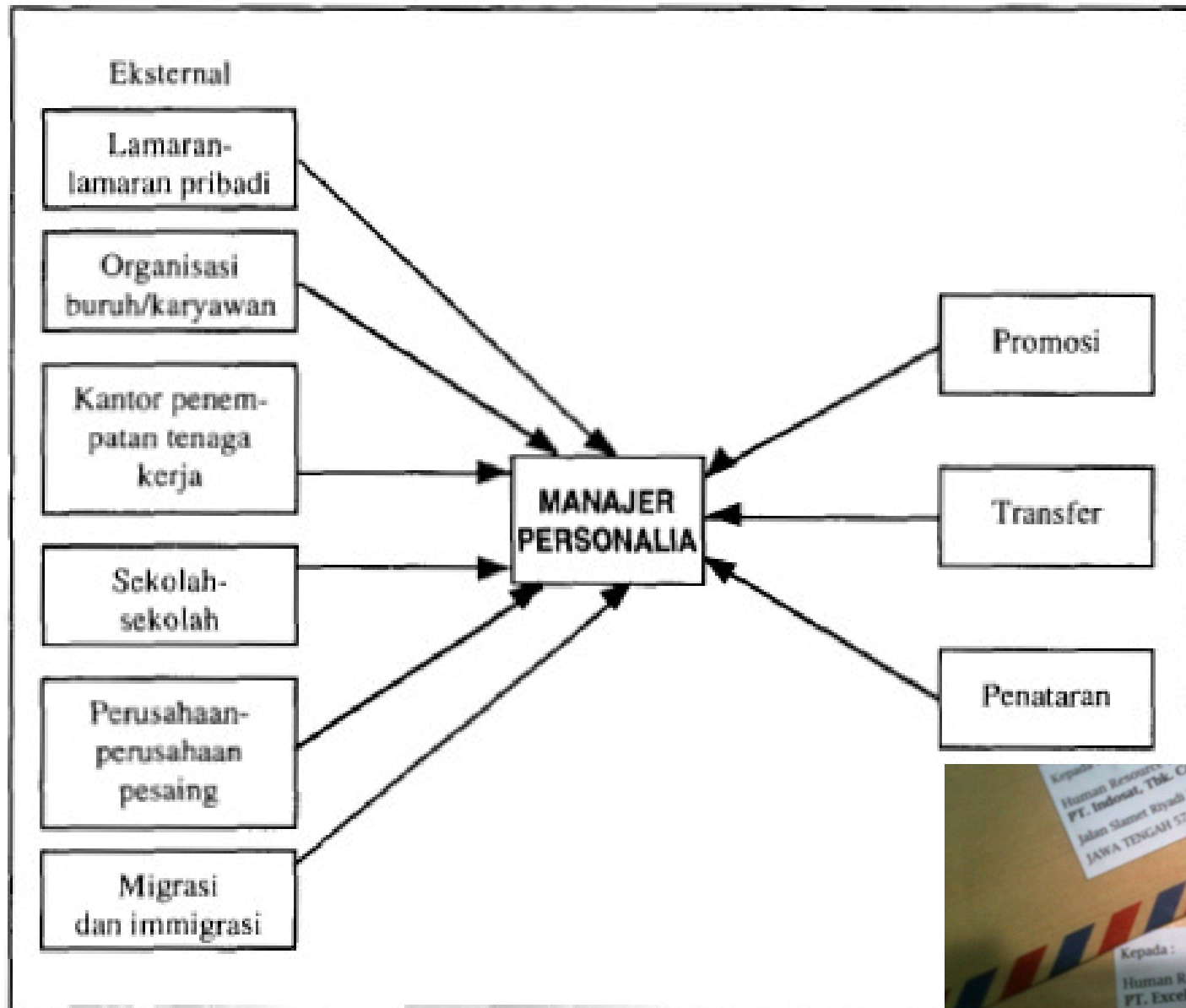
Proses penyusunan personalia terdiri atas:

- Perencanaan sumber daya manusia.
- Penarikan tenaga kerja.
- Penyeleksian tenaga kerja.
- Pengenalan dan orientasi organisasi.
- Latihan dan pengembangan karyawan.
- Penilaian **pelaksanaan kerja karyawan.**
- Pembenan balas jasa dan penghargaan.
- Perencanaan dan pengembangan karier

Perencanaan SDM

- penentuan jabatan yang akan diisi, kemampuan yang dibutuhkan, serta jumlah yang butuhkan;
- Penentuan kebutuhan SDM
 - Penentuan tujuan dan rencana organisasi.
 - Penentuan spesifikasi jabatan (Job Specifications) jenis-jenis jabatan dan ketrampilan yang dibutuhkan. → Hasil dari *Job Analysis* dan *Job Description*
 - Meramalkan jumlah karyawan yang dibutuhkan dimasa meiidatang.
 - Persediaan karyawan
- pemahaman pasar tenaga kerja potensial;
- pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan

Sumber Perolehan SDM



Penarikan dan Seleksi SDM

- Penarikan (***Recruitment***) berkenaan dengan pencarian dan penarikan tenaga kerja potensial dalam jumlah yang tepat dan dengan kemampuan untuk mengisi suatu jabatan tertentu yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
- Metode yang digunakan untuk penarikan tenaga kerja bisa dilakukan dengan melalui iklan, leasing (penggunaan tenaga honorer), resourching, rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja, lamaran pribadi, lembaga-lembaga pendidikan, kantor penempatan tenaga kerja, serikat buruh dan penggunaan komputer/internet



JOB VACANCY

PT BRANTAS ABIPRAYA (Persero), sebuah kontraktor BUMN mengajak beberapa profesional muda pekerja keras, kreatif, menyukai tantangan dan memiliki motivasi tinggi, untuk disiapkan menjadi calon :

- MANAJER PROYEK
- MANAJER KEUANGAN

Kualifikasi yang dibutuhkan :

1. S1 Teknik Sipil, Akuntansi/Manajemen
2. Lulusan perguruan tinggi terkemuka
3. IPK 2,75 skala 4
4. Belum berusia 30 tahun

Calon peserta harus mengisi formulir aplikasi yang dapat didownload di website ini, dan mengirimkannya paling lambat tanggal 20 Agustus 2008 ke alamat email : sdm-rekrut@brantas-abipraya.com , atau sdmrekrut_ba@yahoo.com

Bagi yang memenuhi syarat akan menjalani serangkaian seleksi berupa tes tulis, wawancara dan psikotes yang akan dilaksanakan mulai hari **Sabtu, tanggal 23 Agustus 2008**.

Informasi lebih lanjut hubungi HRD Division di alamat email di atas atau via HP. 0812-100-6726

PT Brantas Abipraya (Persero)
HRD Division

Seleksi yaitu pemilihan tenaga kerja potensial untuk menduduki suatu jabatan tertentu dari lamaran yang masuk. Adapun langkah-langkah prosedur seleksi yang dapat digunakan yaitu

- Wawancara pendahuluan.
- Pengumpulan data pribadi (biografis).
- Pengujian (testing) dan psikotest.
- Wawancara yang lebih mendalam.
- Perneriksaan referensi-referensi prestasi.
- Pemeriksaan kesehatan.
- Keputusan pribadi.
- Orientasi jabatan



Latihan dan Pengembangan SDM

- Tujuannya yaitu memperbaiki efektivitas kerja dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan ketrampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci, dan rutin. Sedang pengembangan (development) lebih luas ruang lingkupnya dalam meningkatkan kemampuan, sikap dan sifatsifat kepribadian serta penyesuaian diri dengan kemajuan teknologi

Metode-metode Latihan dan Pengembangan:

Metode On the job antara lain yaitu:

- ***Coaching*** dimana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan langsung kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.
- ***Planned Progression*** yaitu pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang telah ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda.
- ***Penugasan Sementara*** dimana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu tertentu.
- ***Rotasi Jabatan*** pemindahan karyawan melalui jabatan-jabatan yang berbeda-beda.

Sistem Penilaian Prestasi Formal

Metode-metode Latihan dan Pengembangan:

2. Metode off the job antara lain yaitu:

- ***Program Pengembangan Eksekutif*** dimana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus, simulasi dan metode pengajaran lainnya,
- ***Latihan Laboratorium*** dimana seseorang belajar menjadi lebih sensitif terhadap, orang lain, lingkungan dan sebagainya.
- ***Pengembangan Organisasi*** menekankan pada perubahan, pertumbuhan, dan pengembangan organisasi secara menyeluruh