

Salam bpk/i penulis, mohon melakukan Cross Check terhadap penulisan terutama **nama, gelar, institusi**, dll.

Apabila ada kesalahan penulisan, agar disampaikan melalui tabel revisi. Oleh karena setelah tahap revisi ini, kami akan mengajukan ISBN. Perlu kami sampaikan bahwa setelah pengajuan ISBN terlebih jika ISBN sudah terbit tidak dapat dilakukan revisi dikemudian hari.

COVER

BUNGA RAMPAI

**ASAS-ASAS MANAJEMEN (KONSEP DAN
TEORI)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

ASAS-ASAS MANAJEMEN (KONSEP DAN TEORI)

Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM.
Dr. Damaris Y. Koli, S.E., MP.
Eka Hendrayani, S.E., M.M
Jupianus Sitepu, S.E., M.M
Dr. Augustin Rina Herawati
Paringsih, S.E., M.M.
Acai Sudirman, S.E., M.M
Alya Elita Sjoen, S.E., M.M
Mochamad Hanafi, S.A.P., M.Si.
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si
Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si
Zet Ena, S.E., M.M
Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si
Sebri Hesinto, S.E., M.Si
Kristanty MN Nadapdap, S.E, M.Si
Dr. Sumarsih, M.Pd.
Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd, M.M
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB

Editor:

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

ASAS-ASAS MANAJEMEN (KONSEP DAN TEORI)

Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM.
Dr. Damaris Y. Koli, S.E., MP.
Eka Hendrayani, S.E., M.M
Jupianus Sitepu, S.E., M.M
Dr. Augustin Rina Herawati
Paringsih, S.E., M.M.
Acai Sudirman, S.E., M.M
Alya Elita Sjioen, S.E., M.M
Mochamad Hanafi, S.A.P., M.Si.
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si
Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si
Zet Ena, S.E., M.M
Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si
Sebri Hesinto, S.E., M.Si
Kristanty MN Nadapdap, S.E, M.Si
Dr. Sumarsih, M.Pd.
Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd, M.M
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB

Editor :
Dr. Hartini, S.E., M.M.

Tata Letak :
Linda Setia Kasih Zendrato

Desain Cover :
Rintho R. Rerung

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
viii, 302

ISBN :
<<ISBN>>

Terbit Pada :
Agustus 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan Hidayah dan Taufik-Nya yang telah diberikan kepada kami, sehingga buku ini dapat diterbitkan sesuai dengan rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai dasar-dasar manajemen, baik konsep maupun teorinya. Buku ini diharapkan dapat referensi bacaan kepada para pembaca khususnya terkait dengan pengetahuan mengenai dasar-dasar manajemen serta menambah daftar buku manajemen yang sudah ada sebelumnya.

Buku ini disusun dalam bentuk *book chapter* yang terdiri atas delapan belas bab, dengan judul *Asas-Asas Manajemen (Konsep dan Teori)*. Dalam penyusunan buku ini, tentunya masih terdapat banyak kekurangan, baik dari segi isi maupun tekniknya. Oleh sebab itu, kami mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari para pembaca.

Penulis menyadari bahwa di dalam penyusunan buku ini, banyak kendala yang dihadapi. Akan tetapi, berkat dukungan dari berbagai pihak, maka buku ini dapat diterbitkan sesuai dengan rencana. Pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada pihak yang telah memberikan bantuannya. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator *book chapter* ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 KONSEP DASAR MANAJEMEN	1
Pengertian Manajemen	1
Manajemen Mengelola Sumber-Sumber Daya.....	2
Prinsip – Prinsip Manajemen	4
Fungsi-Fungsi Manajemen	8
Perencanaan (Planning).....	9
Pengorganisasian (Organizing)	10
Penggerakan (Actuating).....	11
Pengawasan (Controlling).....	12
Daftar Pustaka.....	13
2 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN.....	15
Pengantar	15
Aliran Klasik.....	20
Aliran Organisasi Klasik.....	22
Aliran Hubungan Manusiawi.....	27
Aliran Manajemen Modern	31
Perilaku Organisasi.....	32
Pendekatan Kuantitatif.....	34
Pendekatan Sistem.....	34
Pendekatan Kontingensi.....	35
Daftar Pustaka.....	37
3 FILSAFAT DAN ASAS-ASAS MANAJEMEN.....	39
Filsafat Manajemen.....	39

	Tujuan Filosofi Manajemen.....	40
	Dimensi Filosofi Manajemen.....	42
	Mazhab Filsafat Manajemen	43
	Asas-Asas Manajemen	45
	Daftar Pustaka.....	48
4	PRINSIP DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN.....	51
	Pengertian Prinsip Manajemen	51
	Prinsip Manajemen Menurut Henri Fayol	51
	Fungsi-Fungsi Manajemen.....	56
	Daftar Pustaka.....	59
5	SISTEM, PENDEKATAN, DAN TUJUAN MANAJEMEN.....	61
	Arti Penting Manajemen dalam Organisasi.....	61
	Sistem Manajemen.....	63
	Eleman Sistem Manajemen.....	66
	Pendekatan Manajemen	67
	Tujuan Manajemen	69
	Penutup	72
	Daftar Pustaka.....	73
6	FUNGSI PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN	75
	Pengertian Pengawasan.....	76
	Tujuan Pengawasan.....	79
	Fungsi Pengawasan	82
	Macam-Macam Pengawasan.....	84
	Ciri-Ciri Pengawasan.....	87
	Alat-Alat Pengawasan.....	88

	Daftar Pustaka.....	91
7	SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	95
	Pendahuluan.....	95
	Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen.....	98
	Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen ...	100
	Proses dan Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen	101
	Langkah-Langkah Pengendalian Manajemen	104
	Karakteristik Pengendalian yang Efektif.....	106
	Daftar Pustaka.....	108
8	TEORI MOTIVASI	111
	Konsep Dasar	111
	Teori Motivasi.....	113
	Faktor-Faktor Motivasi	122
	Daftar Pustaka.....	125
9	PERILAKU DAN TEORI ORGANISASI.....	127
	Perilaku Organisasi.....	127
	Teori Organisasi	131
	Daftar Pustaka.....	139
10	DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI	141
	Pendahuluan.....	141
	Desain Organisasi	142
	Struktur Organisasi.....	145
	Bentuk – Bentuk Struktur Organisasi	152
	Daftar Pustaka.....	157
11	KOORDINASI DAN TUJUANNYA.....	159

	Pengertian Koordinasi.....	159
	Tujuan Koordinasi.....	161
	Ruang Lingkup Koordinasi.....	162
	Tipe-Tipe Koordinasi.....	163
	Prinsip-Prinsip Koordinasi.....	164
	Syarat-Syarat Koordinasi.....	166
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Koordinasi.....	168
	Kesimpulan.....	172
	Daftar Pustaka.....	174
12	KEKUASAAN, TANGGUNG JAWAB DAN PENDELEGASIAN WEWENANG.....	177
	Pengertian Kekuasaan	177
	Sumber-Sumber Kekuasaan.....	178
	Kekuasaan dan Perilaku Memengaruhi (Influence Behavior and Power).....	185
	Kebutuhan Kekuasaan	189
	Tanggung Jawab (Responsibility)	190
	Ciri-Ciri Sikap Tanggung jawab.....	191
	Ciri-Ciri Sikap yang tidak Bertanggung jawab	192
	Akibat dari tidak Bertanggung Jawab.....	193
	Pendelegasian Wewenang	193
	Pengertian Wewenang (Authority)	194
	Pendelegasian Wewenang (Authotity Delegation)	196
	Daftar Pustaka.....	199
13	BUDAYA ORGANISASI	201
	Pengertian Budaya Organisasi.....	201
	Pendekatan dalam Budaya Organisasi	203

	Fungsi Budaya Organisasi	204
	Nilai-Nilai dalam Budaya Organisasi	204
	Reward	206
	<i>Punishment</i>	208
	Jenis atau Tipe Budaya Organisasi.....	212
	Contoh Budaya Organisasi.....	212
	Karakteristik Budaya Organisasi	213
	Daftar Pustaka.....	215
14	TINGKATAN MANAJEMEN DAN KETERAMPILAN MANAJER	219
	Jenis Manajer Berdasarkan Tingkatannya	219
	Jenis Manajer Berdasarkan Bidang Tugas	221
	Managerial Skills	222
	Pekerjaan Manajerial.....	223
	Management: Science or Art?	224
	Peran Manajerial (H. Mintzberg)	225
	Menjadi Seorang Manajer	226
	Lingkup Manajemen dalam Organisasi.....	226
	Daftar Pustaka.....	227
15	KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	229
	Apa itu Manajemen Sumber Daya Manusia?.....	229
	Apa itu Sumber Daya Manusia?.....	230
	Konsep MSDM	231
	Daftar Pustaka.....	238
16	PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	241
	Pendahuluan.....	241

	Pengertian Komunikasi Organisasi	242
	Tujuan Komunikasi dalam Organisasi.....	246
	Alur Komunikasi	249
	Peranan Komunikasi dalam Organisasi.....	257
	Daftar Pustaka.....	263
	Sumarsih.....	266
17	MANAJEMEN KONFLIK	267
	Pengertian Manajemen Konflik dan Teorinya	267
	Jenis-Jenis Konflik	270
	Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional	272
	Faktor- Faktor Penyebab Konflik	273
	Pengertian Manajemen Konflik	275
	Perilaku Manajemen Konflik.....	276
	Perbedaan Pandangan Manajemen Konflik	278
	Fungsi Manajemen Konflik dalam Organisasi	279
	Tahapan Manajemen Konflik.....	280
	Daftar Pustaka.....	286
18	MODEL DAN PENDEKATAN EVALUASI KINERJA	289
	Model Evaluasi Kinerja	289
	Pendekatan Evaluasi Kinerja.....	292
	Syarat-Syarat dalam Pendekatan Evaluasi Kinerja	295
	Subjektivitas dan Kesalahan Evaluasi Kinerja	296
	Etika Evaluasi Kinerja	297
	Tujuan dari Evaluasi Kinerja.....	297
	Fungsi Evaluasi Kinerja	298

Manfaat Pendekatan Evaluasi Kinerja	299
Dampak Evaluasi Kinerja	300
Daftar Pustaka.....	301

KEKUASAAN, TANGGUNG JAWAB DAN PENDELEGASIAN WEWENANG

Zet Ena, S.E., M.M
Universitas Kristen Artha Wacana

Pengertian Kekuasaan

Konsep kekuasaan sangat penting untuk dipahami, karena istilah kekuasaan (*power*) telah digunakan para ahli dengan cara yang berbeda-beda dalam mendefinisikannya. Banyak ahli dalam mengembangkan teori kekuasaan tentu saja menurut perspektif mereka. Namun demikian, rujukan mereka masih pada beberapa tokoh sentral seperti Max Weber, Walter Nord, Lawrence French, Robert Dahl dan juga Henry Mintzberg serta beberapa tokoh lainnya.

Thoha (2019) menjabarkan beberapa rumusan tentang kekuasaan dari tokoh atau ahli yang disebutkan di atas, seperti Weber misalnya, dalam merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Demikian juga dengan Nord, merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk memengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dengan tujuan lainnya.

Berdasarkan pandangan di atas, maka ada sejumlah pengertian kekuasaan yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:

1. Gibson *et al.* (1996) menyatakan bahwa kekuasaan dalam konteks organisasi adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya, di mana kekuasaan ini meliputi hubungan antara dua atau lebih orang.
2. Yukl (2007) mendefinisikan kekuasaan melibatkan kapasitas dari satu pihak (agen) untuk memengaruhi pihak lain (target) atau dengan kata lain dalam konteks modern kekuasaan digunakan untuk menjelaskan kapasitas absolut seorang agen untuk memengaruhi perilaku atau sikap seseorang atau lebih yang ditunjuk sebagai target pada satu waktu tertentu.
3. Usman (2009) mengatakan bahwa kekuasaan merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya. Lebih lanjut, dijelaskan kekuasaan memiliki dua sumber daya yaitu pengaruh (*influence*) dan wewenang (*authority*).
4. Robbins & Judge (2021) menyatakan bahwa kekuasaan (*power*) adalah kapasitas yang dimiliki A untuk memengaruhi perilaku B, sehingga B melakukannya sesuai keinginan A. Hal ini menunjukkan bahwa ada ketergantungan (*dependency*), yaitu ada hubungan antara B dengan A, di mana A memiliki apa yang dibutuhkan B.

Dengan empat pandangan yang dipaparkan ini, dapat membuka ruang untuk kita dapat membahas lebih dalam lagi baik menyangkut sumber-sumber kekuasaan, hubungan antara kekuasaan, pengaruh dan wewenang serta kebutuhan akan kekuasaan.

Sumber-Sumber Kekuasaan

Upaya untuk memperdalam pengetahuan kita tentang kekuasaan perlu membedakan tipe-tipe kekuasaan.

Dalam mengklasifikasi berbagai tipe kekuasaan, harus berlandaskan pada hasil kajian dan studi terdahulu. Pengelompokan atau pengkategorisasian kekuasaan (taksonomi) dari French dan Raven memberi banyak pengaruh terhadap penelitian-penelitian selanjutnya. Seperti yang dikemukakan Yukl (2007), Taksonomi French dan Raven ada lima klasifikasi dasar kekuasaan antara lain:

- 1) *Reward Power* (Kekuasaan Memberi Penghargaan). Para target patuh terhadap perintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen.
- 2) *Coercive Power* (Kekuasaan Memaksa). Para target patuh terhadap perintah untuk menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.
- 3) *Legitimate Power* (Kekuasaan yang Memiliki Legitimasi). Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi.
- 4) *Expert Power* (Kekuasaan Berdasarkan Keahlian). Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 5) *Referent Power* (Kekuasaan Berdasarkan Referensi). Para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapatkan persetujuan agen.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bass dan Etzioni yang merupakan penelitian pengembangan Taksonomi French dan Raven yang menyatakan bahwa adanya dikotomi antara “kekuasaan posisi” dan “kekuasaan personal”.

Kajian Yukl dan Falbe (1991), tentang dikotomi antara kekuasaan posisi dan personal memperlihatkan bahwa kedua tipe kekuasaan tersebut memiliki tingkat independensi, dengan memiliki komponen-komponen yang berbeda.

Tipe kekuasaan posisi meliputi:

- a. Kekuasaan yang memiliki legitimasi,
- b. Kekuasaan yang memberi penghargaan,
- c. Kekuasaan memaksa,
- d. Kekuasaan akan informasi, dan
- e. Kekuasaan secara ekologis.

Sejalan dengan Yukl, Robbins & Judge (2021), membagi lima dasar sumber kekuasaan kedalam dua pengelompokan umum, yaitu Kekuasaan Formal dan Kekuasaan Pribadi, di mana kedua dasar pengelompokan kekuasaan ini memiliki kategori-kategori tersendiri yang lebih spesifik.

1. Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi seorang individu dalam suatu organisasi, di mana individu tersebut memiliki kemampuan dalam tiga kategori kekuasaan seperti paksaan, imbalan dan legitimasi. Berikut ini kita akan melihat perspektif ketiga kategori kekuasaan tersebut dalam kekuasaan formal:

- a) Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*). Dasar Kekuasaan yang bergantung pada ketakutan atas hasil yang negative akibat kegagalan untuk memenuhi. Kekuasaan ini dapat dipahami sebagai kekuasaan menghukum. Seorang pimpinan atau manajer akan menghambat promosi atau memindahkan bawahan karena kinerja buruk. Praktik seperti ini, akan dipakai sebagai kekuasaan paksaan untuk memperoleh pemenuhan akan permintaan atau untuk mengoreksi perilaku yang tidak produktif dalam organisasi.

Kekuasaan paksaan ini Robbins & Judge mengilustrasikan dalam level organisasi di mana A memiliki kekuasaan untuk memaksa atas B, jika A dapat memberhentikan,

menangguhkan, atau menurunkan B, dan jika A menugaskan suatu aktivitas kerja pada B, dan sesuatu yang tak menyenangkan atau mempermalukan B, maka A memiliki kekuasaan untuk memaksa B. Berdasarkan ilustrasi ini dapat menggambarkan bahwa seorang pemimpin memiliki sikap menguasai secara absolut terhadap bawahannya, untuk mengatur dan menekan agar para bawahan ini melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinan.

- b) Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*). Pencapaian kepatuhan yang didasarkan pada kemampuan untuk mendistribusikan imbalan yang mana orang lain memandangnya berharga akan memiliki kekuasaan atas mereka. Kekuasaan imbalan ini sebenarnya kebalikan dari kekuasaan pemaksaan, Pada umumnya, pemberian imbalan ini dapat berupa keuangan seperti pengendalian tingkat gaji, penetapan besaran bonus, dan juga bisa berupa non keuangan seperti kebijakan promosi, pemberian penghargaan, serta penugasan pekerjaan yang diidamkan. Gibson *et al.*, lebih jauh menjelaskan jika adanya kebijakan imbalan baik menyangkut finansial maupun nonfinansial diterapkan dalam suatu organisasi untuk kepentingan seluruh elemen SDM organisasi, dengan sejumlah ekspektasi organisasi terhadap elemen SDM untuk disumbangkan kepada organisasi.
- c) Kekuasaan Legitimasi (*Legitimate Power*). Kekuasaan yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hierarki formal suatu organisasi. Kekuasaan ini menggambarkan tentang kemampuan seseorang untuk memengaruhi karena kedudukannya. Kekuasaan legitimasi lebih luas dari pada kekuasaan paksaan dan juga kekuasaan imbalan, karena kekuasaan legitimasi lebih spesifik jika kita

menghubungkan dengan konsep hierarki. Struktur organisasi menggambarkan hierarki dalam tingkatan-tingkatan kekuasaan yang dilegitimasi mulai dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah.

Secara praktis, penerapan kekuasaan legitimasi pada umumnya ada pada bawahan atau pada level staf, di mana para bawahan selalu menganggap bahwa kekuasaan bagi posisi pimpinan pada setiap tingkatan dalam menjalankan praktik kekuasaan adalah sah dan normative. Pengakuan semacam ini bukanlah sesuatu yang dipaksakan, melainkan sudah menjadi kultur organisasi.

2. Kekuasaan Pribadi

Orang-orang yang bekerja di perusahaan industri secara individu mereka memiliki keahlian masing-masing. Pengetahuan dan keterampilan bagi setiap SDM yang sesuai dengan karakteristik industri merupakan sumber utama keahlian pribadi. Secara praktik, mereka akan memegang kekuasaan pribadi atau personal. Terdapat dua kekuasaan pribadi yang mendasar yaitu keahlian dan rasa menghormati serta mengagumi orang lain sebagai acuan berperilaku, antara lain:

- a. Kekuasaan karena keahlian (*expert power*) adalah pengaruh yang didasarkan pada keahlian atau pengetahuan khusus. Di sisi lain, kekuasaan ahli adalah sebuah karakteristik diri jika dibandingkan dengan kekuasaan legitimasi, penghargaan dan paksaan yang lebih besar ditentukan oleh organisasi. Hal ini juga bisa berdampak pada sisi negatifnya, Karena karakteristik pekerjaan menjadi sangat spesialis maka individu yang lain bahkan organisasi menjadi sangat bergantung pada para ahli untuk mencapai tujuan. Sebagai contoh, umum misalnya tenaga medis terutama dokter spesialis penyakit tertentu, orang akan

sangat bergantung padanya dalam penanganan setiap kasus penyakit.

- b. Kekuasaan acuan (*referent power*) adalah pengaruh yang didasarkan pada identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat pribadi yang diinginkan. Banyak individu yang dipengaruhi seseorang karena kepribadian dan gaya perilaku. Sebagai contoh, jika seseorang atau sekelompok orang menyukai, mengagumi dan menghormati sosok kepribadian seseorang apakah berlatar belakang sebagai tokoh politik, rohaniawan, seniman, budayawan, ilmuwan, olahragawan dan lainnya. Mereka akan menjalankan kekuasaan yang dimiliki oleh sosok yang mereka idolakan tersebut. Contoh ini menggambarkan bahwa kharisma seseorang adalah dasar dari kekuasaan referensi. Kharisma adalah istilah yang sering digunakan untuk menjelaskan kepribadian menarik dari beberapa tokoh seperti yang disebutkan di atas.

Selain lima sumber kekuasaan yang sudah dijelaskan di atas, ada juga dua sumber kekuasaan lain yang merupakan pengembangan dari sumber-sumber kekuasaan dalam teori organisasi modern. Usman (2009), menjelaskan ada dua pengembangan sumber kekuasaan dari taksonomi French dan Raven (1959), untuk mengklasifikasikan berbagai tipe kekuasaan menurut sumbernya. Dua sumber kekuasaan yang dikembangkan oleh Decker (2003) dalam Usman (2009) yaitu kekuasaan koneksi dan kekuasaan informasi kedua kekuasaan ini memiliki karakteristik kekuasaan yang unik. Thoha menggambarkan kedua karakteristik kekuasaan tersebut antara lain:

- A. Kekuasaan Koneksi (*Connection Power*). Thoha (1995) dalam Usman (2009) mengemukakan bahwa kekuasaan

koneksi bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting yang berpengaruh, baik diluar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungannya cenderung meminta saran dari orang lain, karena mereka membantu untuk mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan koneksi tersebut.

Kekuasaan koneksi juga merupakan bentuk politik kekuasaan yang diperankan oleh pemegang kekuasaan baik secara internal organisasi maupun eksternal organisasi. Walaupun dalam thema ini kita tidak membahas secara detail tentang kekuasaan politik, namun jika kita berbicara tentang sumber kekuasaan koneksi maka instrumen-instrumen politik dapat digunakan dalam membangun hubungan atau relasi baik yang ada di dalam maupun yang ada di luar organisasi.

- B. Kekuasaan Informasi (*Information Power*). Sumber kekuasaan ini, karena adanya akses informasi yang dimiliki pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Jika statusnya sebagai seorang pemimpin maka semua informasi mengenai organisasi ada padanya, termasuk informasi yang datang dari luar organisasi. Hal ini dikarenakan bawahan membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan untuk diperolehnya, maka kekuasaan ini digolongkan kekuasaan informasi Thoha, (1995) dalam Usman, (2009).

Sistem informasi yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dikelola secara otonom oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan juga sebagai gambaran bahwa kekuasaan atas informasi menjadi bagian dari kekuasaan informasi. Sistem informasi pada suatu organisasi atau perusahaan akan memiliki efek dan manfaat yang baik bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Jika pemanfaatan informasi menjadi sangat penting, maka sistem informasi telah sesuai dengan manfaat yang ditimbulkan bagi organisasi atau perusahaan. Hal inilah mengapa kekuasaan informasi dikembangkan teorinya sebagai salah satu sumber kekuasaan.

Kekuasaan dan Perilaku Memengaruhi (Influence Behavior and Power)

Seperti yang telah dikemukakan pada sub-sub bahasan sebelumnya, kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Ada berbagai cara atau teknik yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin organisasi untuk memengaruhi bawahan yang ada dalam organisasi maupun mereka yang ada diluar organisasi. Pemahaman terhadap teknik memengaruhi (*influence tactics*) orang lain menjadi satu strategi tersendiri bagi mereka sebagai pemegang kekuasaan. Jika mereka tidak mampu melakukan hal ini maka mereka dianggap gagal karena tidak memiliki kemampuan memengaruhi.

Bentuk perilaku memengaruhi yang paling umum dalam organisasi adalah permintaan yang sederhana yang didasarkan pada kekuasaan yang memiliki legitimasi (Yukl, 2007). Kepatuhan para bawahan hanya pada permintaan yang sederhana dan harus legitimasinya jelas, relevan untuk pekerjaannya, dan bagaimana cara mengerjakannya.

Jika sebaliknya yang diminta tidak menyenangkan, menyulitkan, tidak relevan atau sulit untuk dikerjakan maka terjadi reaksi penolakan. Sejumlah penelitian telah dilakukan Yukl dan teman-teman di antaranya Yukl & Falbe (1990), Yukl & Lepsinger (1982), dan Yukl & Tracy (1992), telah mengidentifikasi beberapa tipe dari teknik memengaruhi proaktif.

Berdasarkan hasil studi Yukl dan para koleganya telah mengidentifikasi 11 taktik atau dapat disebut juga 11 teknik memengaruhi proaktif yang relevan untuk memengaruhi para bawahan, rekan sejawat dan kelompok atasan di beberapa organisasi besar, yang hasilnya sebagai berikut:

1. Persuasi Rasional (*Rational Persuasion*), adalah siasat atau taktik untuk meyakinkan orang lain dengan menggunakan argumen yang logis dan rasional. Sebagai contoh, seorang dokter yang memberi nasehat kepada pasien yang perokok berat, dengan menjelaskan efek buruk merokok bagi paru-paru dan gangguan Kesehatan lainnya dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa para perokok lebih rentan menderita penyakit kronis tersebut. Contoh ini adalah salah satu contoh *rational persuasion*.
2. Teknik Memberi Inspirasi (*Inspiration Appeals Tactics*), adalah siasat dengan meminta ide atau proposal untuk membangkitkan rasa antusias dan semangat dari target personal. Contoh penerapannya teknik ini misalnya, seorang menteri yang membawahi departemen Komunikasi dan Informasi (Kominfo), yang membuka kesempatan kepada seluruh komunitas IT untuk membuat proposal dan ide tentang pengembangan *e-government* di suatu daerah tertentu. Atau dalam konteks dunia usaha, kebijakan pemerintah menurunkan suku bunga pinjaman untuk mendorong kelompok UMKM untuk mengajukan pinjaman dalam rangka peningkatan kapasitas usaha.
3. Teknik Konsultasi (*Consultation Tactics*), terjadi ketika kita meminta target person untuk berpartisipasi aktif

dalam kegiatan yang kita agendakan. Misalnya, menteri Kominfo di atas yang kembali berkonsultasi kepada seluruh komunitas IT di seluruh daerah dalam upaya mengajak partisipasi aktif dalam implementasi cetak biru *e-government* yang telah diproduksi oleh departemennya.

4. Teknik Integrasi (*Ingratiation Tactics*), adalah suatu siasat di mana kita berusaha untuk membuat senang hati dan tenteram target *person*, sebelum mengajukan permintaan yang sebenarnya. Senda gurau seorang *salesman* terhadap langganannya, pujian seorang pimpinan terhadap bawahan sebelum memberi tugas baru, ataupun traktiran makan seorang partner bisnis adalah termasuk dalam *ingratiation tactics* ini.
5. Daya Tarik Personal (*Personal Appeals Tactics*), terjadi ketika kita berusaha memengaruhi target *person* dengan landasan hubungan persahabatan, pertemanan atau hal yang bersifat personal lainnya. Kita bisa mengimplementasikannya dengan memulai pembicaraan misalnya dengan, “Budi, saya sebenarnya nggak enak mau ngomong seperti ini, tapi karena kita sudah bersahabat cukup lama dan saya yakin kamu sudah paham mengenai diri saya.”
6. Teknik Pertukaran (*Exchange Tactics*), adalah mirip dengan *personal appeal tactics* namun sifatnya adalah bukan karena hubungan personal semata, namun lebih banyak karena adanya proses pertukaran pemahaman terhadap kesukaan, kesenangan, hobi, dan sebagainya, di antara kita dan target *person*.
7. Teknik Koalisi (*Coalition Tactics*), adalah suatu siasat di mana kita berkoalisi dan meminta bantuan pihak lain untuk memengaruhi target *person*. Strategi kemenangan karena jumlah pengikut dipakai dalam siasat ini.
8. Teknik Tekanan (*Pressure Tactics*), terjadi di mana kita memengaruhi target *person* dengan peringatan ataupun ancaman yang menekan. Seorang komandan pasukan yang memberi ancaman penurunan pangkat

bagi prajuritnya yang mengulangi kesalahan serupa adalah contoh implementasi *pressure tactics* ini.

9. Teknik Legitimasi (*Legitimizing Tactics*), adalah satu siasat di mana kita menggunakan otoritas dan kedudukan kita untuk memengaruhi target *person*. Presiden yang meminta seorang menteri untuk menyusun rancangan undang-undang, kepala sekolah yang meminta guru menyusun kurikulum pendidikan adalah beberapa contoh penerapan *legitimizing tactics*.
10. Teknik Memberi Penilaian (*Apraisal Tactics*), adalah taktik untuk menjelaskan bagaimana melakukan permintaan atau mendukung usulan yang akan memberi keuntungan kepada target secara pribadi atau membantu atau membantu meningkatkan karier target. Tipe keuntungan lain adalah membuat pekerjaan target itu menjadi lebih mudah atau lebih menarik. Seperti persuasif rasional penilaian sering menggunakan fakta dan bukti logis, namun keuntungan tetapi keuntungan yang dijelaskan lebih banyak bagi target dari pada organisasi.
11. Teknik mengambil hati, adalah teknik memberikan pujian dan bujukan sebelum atau selama memberikan pengaruh atau keyakinan terhadap kemampuan target untuk melaksanakan permintaan yang sulit.

Bagaimanapun juga pemahaman terhadap teknik memengaruhi (*influence tactics*) orang lain menjadi satu spektrum penting, tidak hanya untuk seorang politikus, tetapi juga untuk para pemimpin baik formal maupun informal. Demikian pula dengan Pengetahuan mengenai kekuasaan dan cara atau teknik atau taktik memengaruhi orang lain, sangat penting bagi setiap orang, terlebih lagi bagi para manajer atau pemimpin suatu organisasi. Dengan mengetahui sumber-sumber dan jenis-jenis kekuasaan, seseorang atau pemimpin dapat meningkatkan ketergantungan orang lain kepadanya, atau mengurangi ketergantungan dirinya kepada

orang lain. Dengan mengetahui cara atau taktik memengaruhi orang lain, maka seseorang atau pemimpin dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkannya.

Kebutuhan Kekuasaan

Pada umumnya, penilaian bagi para pencari kekuasaan selalu mengarah pada hal-hal yang *negative*, misalnya orang itu dianggap sebagai *neurosis* yang menutup perasaan rendah diri, kecemasan dan kebencian dan hal *negative* lainnya dicap kepada mereka. Dalam konteks organisasi karyawan dengan motivasi kebutuhan terhadap kekuasaan yang tinggi untuk memilki pengaruh terhadap orang lain. Faktor yang memotivasi mereka adalah untuk mengejar pengakuan status. Mereka akan sangat puas jika memilki otoritas dan dihormati orang lain. Mereka juga berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara dan strategi mereka untuk mendapatkan kendali dan menuju posisi puncak.

Walaupun pandangan orang terhadap sikap seperti itu *negative*, namun mereka yang dengan kebutuha kekuasaan yang kuat bisa membantu perusahaan lebih produktif. Mereka cocok mengisi posisi manajer karena lebih dapat mengarahkan organisasi dan orang-orang di dalamnya menuju tujuan yang dicita-citakan organisasi. Di sisi lain, mereka yang memiliki karakter seperti itu berani mengambil risiko tinggi, dengan harapan mereka mendapat pengakuan dan dihormati oleh pihak lain.

Hasil penelitian McClelland tentang kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) atau selalu di kenal dengan istilah *n-Pow*, mendefinisikan *n-Pow* sebagai keinginan untuk memengaruhi orang lain (Gibson *et al.*, 1996). Ada tiga cara dalam memahami konsep pengaruh, yaitu:

- 1) Dengan tindakan yang tegas serta memberi pertolongan dan nasehat, untuk mengendalikan seseorang.
- 2) Dengan tindakan yang menghasilkan emosi orang lain.

3) Dengan tindakan memperhatikan reputasi.

Untuk mengetahui bagaimana orang yang tinggi *n-Pow*-nya. Maka perlu memperhatikan ciri-ciri yang dimilikinya seperti: (1) Kompetitif dan agresif, (2) Tertarik pada kepemilikan prestise dalam hal ini memiliki barang-barang mewah, (3) Lebih suka situasi tindakan, dan (4) Menggabungkan diri dengan kelompok-kelompok tertentu. Hasil penelitian McClelland dengan para koleganya juga memperlihatkan sifat-sifat umum para manajer. Sifat-sifat umum yang dimiliki para manajer dapat digambarkan oleh Gibson *et al.*, antara lain:

1. Mereka memiliki *n-Pow* yang tinggi.
2. Mereka menggunakan kekuasaannya untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mereka memiliki gaya kepemimpinan mendidik atau melatih serta gaya partisipatif Ketika berhubungan dengan para pengikutnya.
4. Mereka tidak berkonsentrasi untuk mengembangkan hubungan yang dekat dengan orang lain.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa para manajer yang mendapat nilai tinggi dalam *n-Pow*, namun mereka rendah dalam kebutuhan akan afiliasi, dan kemudian tinggi pula dalam mengendalikan diri yang efektif.

Tanggung Jawab (Responsibility)

Tanggung jawab merupakan suatu sikap positif sebagai wujud dari suatu kesadaran akan kewajibannya. Oleh karena itu, tanggung jawab selalu dipasangkan dengan kewajiban. Kewajiban adalah sesuatu yang dibebankan terhadap seseorang dalam suatu tindakan, baik berupa tugas dan pekerjaan maupun hal yang berkaitan dengan masalah-masalah sosial. Di sisi lain, kewajiban merupakan bandingan terhadap hak, demikian pula sebaliknya dapat juga tidak mengacu terhadap hak.

Dengan demikian, tanggung jawab dalam hal ini adalah tanggung jawab terhadap kewajibannya.

Menurut Mulyadi (2020), tanggung jawab (*responsibility*) dapat diartikan sebagai kewajiban seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Seseorang yang diberi tanggung jawab harus memastikan bahwa dia menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika tugas yang merupakan tanggung jawabnya tersebut tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan, maka orang yang bersangkutan harus memberikan penjelasan atau alasan mengapa tugas yang dibebankannya tersebut tidak selesai. Wujud dari tanggung jawab ini, harus dapat dilihat pihak lain sebagai bentuk pertanggungjawaban atau akuntabilitas dari serangkaian aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Sunarno (2019), tanggung jawab adalah kewajiban bagi bawahan terhadap seorang pimpinan yang telah menugaskan sesuatu pekerjaan tertentu untuk dilaksanakan. Dengan demikian maka inti daripada tanggung jawab adalah kewajiban. Tanggung jawab dapat bersifat kontinu atau tidak bersifat kontinyu atau hanya sekali dalam satu periode waktu tertentu. Tanggung jawab yang sifatnya tidak kontinu ini atau hanya sesekali biasanya dalam bentuk kegiatan yang bersifat kepanitiaan karena sifatnya hanya temorer.

Ciri-Ciri Sikap Tanggung jawab

Untuk lebih mendalami arti tanggung jawab, dengan menyoroti potret seseorang, maka perlu memperhatikan ciri-ciri orang yang bertanggung jawab. Dengan mendalami ciri-ciri orang tersebut, sebagai ukuran apakah orang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi atau rendah. Ciri-ciri tanggung jawab tersebut antara lain:

1. Menepati setiap perkataan yang terucap.
2. Mampu menjaga kehormatan diri dan menghargai peraturan.
3. Mampu berkonikasi dengan baik.

4. Tidak menyalahkan orang lain secara berlebihan.
5. Berani meminta maaf sekaligus menanggung beban atas kesalahan yang dilakukan.
6. Memegang teguh komitmen,
7. Mampu membuat keputusan dari berbagai alternatif.
8. Menjadi pendengar yang baik, termasuk dalam menerima kritik dan saran dari pihak-pihak lain.
9. Berani mengambil risiko dari segala hal yang diputuskan olehnya.
10. Bersikap tegas.

Ciri-Ciri Sikap yang tidak Bertanggung jawab

Selain ciri orang yang bertanggung jawab yang sering dianggap sebagai sisi positif, sebaliknya ada ciri orang yang tidak bertanggung jawab yang dianggap sebagai sisi negative. Ciri-ciri yang tidak tanggung jawab tersebut antara lain dalam Fatchul Mu'in, 2014 adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya meniru/menyontek dan tidak jujur.
- 2) Tidak melaksanakan tugas yang telah diberikan.
- 3) Bermalas-malasan dalam mengerjakan sesuatu sehingga bisa dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- 4) Melakukan suatu penyimpangan dalam mengemban tugas.
- 5) Melanggar disiplin dan aturan yang ada.
- 6) Tergesa-gesa, lari dari masala, dan kurangnya dalam mempertimbangkan suatu Tindakan yang dilakukan.

Berdasarkan ciri-ciri sikap yang menunjukkan sikap tidak bertanggung jawab di atas, dapat disimpulkan bahwa melakukan tindakan yang merugikan diri sendiri, organisasi serta dalam kehidupan sosial masyarakat.

Akibat dari tidak Bertanggung Jawab

Setelah kita memahami arti ciri orang yang bertanggung jawab dan juga ciri orang yang tidak bertanggung jawab, maka dapat kita menarik suatu kesimpulan bahwa tanggung jawab merupakan suatu kemampuan untuk memahami mengenai apa yang bersifat positif dan negatif. Konsekuensi dari tidak bertanggung jawab merupakan suatu sanksi moral yang akan diterima oleh mereka yang tidak bertanggung jawab. Ada beberapa ciri akibat tidak bertanggung jawab adalah sebagai berikut:

1. Dijauhi oleh orang yang awalnya dekat.
2. Orang-orang tak akan menghargai kehadiran kalian.
3. Mendapat banyak kritik dan teguran.
4. Menjadi bahan pergunjungan karena sering bersikap tak bertanggung jawab.

Pendelegasian Wewenang

Pemahaman praktis tentang delegasi adalah pelimpahan wewenang, di mana seseorang yang dipercayai untuk menjalankan tugas tertentu atas dasar penunjukan dari atasan maupun organisasi berdasarkan alokasi waktu, tempat dan karakteristik tugas yang telah disepakati bersama. Pandangan lain dari delegasi adalah suatu tindakan pelimpahan wewenang yang biasanya dilakukan oleh manajer atau pimpinan suatu perusahaan kepada anggota atau bawahan agar suatu pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Adanya pendelegasian dari atasan kepada bawahan diharapkan proses operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Mulyadi (2020) mendefinisikan delegasi adalah memberikan wewenang formal kepada orang lain dan tanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas tertentu. Ada beberapa tujuan dalam proses delegasi wewenang, antara lain:

1. Agar semua pekerjaan dapat selesai tepat waktu dan hasilnya baik, efektif dan efisien.

2. Mempermudah atasan dalam merumuskan kebijakan yang tepat dari hasil evaluasi pekerjaan.
3. Memberikan peran sesuai dengan porsi, tugas, kemampuan, dan jabatan bagi tiap pekerjaan dalam suatu perusahaan.
4. Memotivasi pekerja untuk lebih fokus pada kinerja dan target yang ingin dicapai.
5. Membantu pimpinan perusahaan agar lebih berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih penting sehingga membawa kemajuan bagi perusahaan.
6. Sebagai sarana dalam memotivasi pekerja untuk mengembangkan karier karyawan serta mendapat pengalaman baru karyawan tersebut.

Ada sejumlah unsur-unsur delegasi yang sering dibahas dalam diskusi-diskusi tertentu seperti: (1) adanya wewenang, (2) adanya alokasi tugas, (3) adanya pelimpahan wewenang, (4) adanya tanggung jawab, (5) adanya akuntabilitas. Selain unsur-unsur delegasi, ada sejumlah jenis delegasi yang mengkategorikan dalam proses delegasi dilakukan, antara lain: (1) delegasi formal, (2), delegasi informal, (3) delegasi umum, (4) delegasi khusus, dan (5) delegasi lateral. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. Di lain pihak, delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Pengertian Wewenang (Authority)

Seperti pada pembahasan sebelumnya yaitu pembahasan tentang kekuasaan, telah disinggung juga tentang konsep wewenang. Di mana wewenang dapat berupa suatu kekuasaan terhadap segolongan orang tertentu dalam suatu organisasi. Pada dasarnya, wewenang (*authority*) merupakan suatu hak untuk melakukan sesuatu atau bertindak dalam memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu sebagai perwujudan dari tujuan-tujuan tertentu,

yang pada umumnya terjadi dalam pemerintahan, dunia politik maupun dunia bisnis.

Menurut Mulyadi (2020), wewenang adalah suatu bentuk kekuasaan, sering kali dipergunakan secara lebih luas untuk merujuk kemampuan manusia menggunakan kekuasaan sebagai hasil dari ciri-ciri seperti pengetahuan, gelar, dan lain-lain. Menurut Sunarno (2019), ada tiga sumber wewenang atau *authority*, yaitu sumber hukum/formal, sumber tradisi/kebiasaan, dan sumber pelimpahan/delegasi. Ketiga sumber ini memiliki makna tersendiri seperti:

- 1) Sumber hukum/formal, yang sering disebut juga teori wewenang formil, sebab mempunyai segi-segi yuridis formil dan bersifat legal serta diatur dengan adanya surat-surat berkekuatan hukum, misalnya Surat Keputusan (= *besluit*). Seseorang yang diangkat dalam suatu jabatan, menerima surat-surat jabatan, dan daripadanya diperoleh wewenang yang diperlukan untuk menunaikan tugas jabatannya.
- 2) Sumber tradisi/kebiasaan, adalah suatu pengesahan *authority* yang didasari rasa "percaya" dan adanya "anggapan suci-tradisionil". Sebagai contoh, adalah pemilihan lurah di pedesaan. Juga penobatan ratu/raja, disebabkan faktor keturunan. Ciri tradisionil lainnya adalah pelantikan. Setelah seseorang menerima surat keputusan, ia sudah syah untuk menggunakan wewenangnya dalam tugasnya, walaupun tidak ada pelantikan. Contoh wewenang yang bersumberkan tradisi, selain seperti sudah digambarkan di atas, juga "penyerahan surat kepercayaan" bagi seorang Duta Besar/Duta Kepada Negara di mana Duta itu akan bertugas. Juga merupakan contoh wewenang bersumber tradisi.
- 3) Sumber pelimpahan/delegation, sumber ini biasanya disebut juga *acceptance authority*. Di mana seorang manajer tidak mungkin menyelesaikan tugas-tugasnya seorang diri, oleh karenanya, ia perlu melimpahkan wewenangnya kepada para pimpinan di bawahnya.

Dalam hal ini, pelimpahanlah yang menjadi sumber kekuatan *authority*. Beberapa *authority* yang dapat dilimpahkan adalah *program authority*, *organizational authority*, dan *personnel authority*.

Berbicara soal pelimpahan wewenang ini, hendaknya diketahui adanya perbedaan istilah antara "pelimpahan" dan penyerahan" wewenang. Dalam hal ini, pelimpahan wewenang, maka apa yang dilakukan bawahan atas wewenang tadi, menjadi tanggung jawab pimpinan. Sedangkan pada "penyerahan" wewenang, seluruh tanggung jawab atas kewenangan yang diperbuat oleh yang diserahkan-wewenang tadi, beralih kepada penerima penyerahan-wewenang.

Pendelegasian Wewenang (Authotity Delegtion)

Untuk lebih mempetajam pemahaman kita, mengenai pendelegasian wewenang atau *authority delegation*, maka ada beberapa pengertian tentang pendelegasian wewenang dari beberapa ahli dapat digunakan sebagai rujukan untuk kit aarti penting dari pendelegasian wewenang. Berikut ini adalah beberapa definisi atau pengertian pendelegasian wewenang menurut para ahli antara lain:

1. Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada *delegate* (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.
2. Stoner (2000) dalam Kesumnajaya (2010) mendefinisikan pendelegasian wewenang sebagai pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu.
3. Ralph C. Davis (2001) menyatakan bahwa pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban.

Berdasarkan definisi para ahli di atas maka dapat dikelompokkan menjadi tiga unsur utama dalam pendelegasian wewenang, yaitu wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), dan akuntabilitas (*accountability*). Wewenang (*authority*) merupakan pemegang otoritas dalam organisasi sebagai kekuasaan dan bagi seseorang untuk menggunakan dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara efisien untuk pencapaian tujuan organisasi.

Tanggung jawab (*responsibility*) merupakan kewajiban untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, dan kewajiban yang adalah beban terset harus memastikan bahwa beban tersebut dapat terselesaikan. Akuntabilitas (*accountability*) merupakan kewajiban seseorang dalam suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan tugas dan aktivitas-aktivitas lainnya yang dibebankan kepadanya untuk mengungkapkan secara terbuka dan transparan.

Ada beberapa tahap dalam pendelegasian wewenang, antara lain tahap penugasan pekerjaan di mana pada tahap ini seorang pimpinan atau manajer atau delegator harus memahami dengan jelas karakteristik pekerjaannya dan mampu mendefinisikan pekerjaan tersebut dengan sebelum didelegasikan kepada bawahannya untuk dikerjakan. Demikian juga harus paham hasil yang mau diperoleh seperti apa nantinya. Tahap pemberian wewenang, pada tahap ini untuk mendapatkan hasil yang efektif atau dengan berorientasi pada hasil yang maximum, Para Manajer di semua tingkatan harus berani mendelegasikan wewenang dan kekuasaan yang melekat pada jabatan mereka untuk dapat membagi tugas kepada bawahannya.

Tahap menciptakan tanggung jawab dan akuntabilitas, pada tahap ini tanggung jawab dikatakan sebagai faktor atau kewajiban seorang individu untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuannya sesuai dengan arahan atasannya. Tanggung jawab sangat penting dalam pendelegasian wewenang karena akan memberikan efektivitas pada wewenang yang diberikan. Akuntabilitas muncul dari tanggung jawab dan tanggung jawab muncul

dari wewenang. Oleh karena itu, tanggung jawab dan akuntabilitas harus melekat pada wewenang yang didelegasikan ini.

Daftar Pustaka

- Fariz. (2017). *Pengantar Manajemen*. Cetakan Pertama. Surabaya: LPPM, STIE, YAPAN.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Ke-8, Edisi Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Husaini, U. (2009). *Manajemen, Teori, Prktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mulyadi & Winarso, W. (2020). *Pengantar Manajemen*. Cetakan Pertama. Purwokerto: CV Pena Persada,
- Mu'in, F. (2014). *Pendidikan, Karakter Konstruksi Teoritik dan Praktik*. Yogyakarta: Ruzz Media.
- Thoha, M. (2019). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar, dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Thoha, M. (2019). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. M. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunarno. (2019). *Pengantar, Studi, Organisasi, dan Manajemen*. Cetakan Pertama. Lembaga Hukum Indonesia.
- Yukl, G. A. (2007). *Kepemimpinan dalam Oerorganisasi*. Edisi Kelima, Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Indeks.

Profil Penulis



Zet Ena

Lahir di Alor, Kabupaten Alor, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Meraih gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang pada tahun 1999. Meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2012. Mulai mengajar dengan status sebagai Dosen Luar Biasa tahun 2000-2003 kemudian diangkat sebagai dosen kontrak tahun 2003-2006 dan tahun 2006 diangkat jadi Dosen tetap pada FE-UKAW Progdi Manajemen hingga sekarang.. Sebagai dosen luar biasa pada universitas PGRI NTT tahun 2002-2006. Menjadi Ketua Program studi Manajemen tahun 2008-2010, menjadi Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan UKAW tahun 2013-2017, Kembali lagi sebagai KaProgdi Manajemen FE-UKAW tahun 2018-2020, dan sebagai kepala UPT. PLTI UKAW tahun 2020 hingga sekarang. Penulis terlibat dalam penelitian Peningkatan Daya Tarik Investasi Kabupaten /Kota tahun 2002-2004 dan tahun 2007-2008 dari 134-214 kabupaten/kota, dan penulis sebagai Area *Researchers* dan pengolah data untuk wilayah propinsi NTT. Penelitian ini kerja sama KPPOD Pusat, KADIN Indonesia dan LPEM-FEUI. Publikasi Jurnal Ilmiah dalam 3 tahun terakhir, tahun 2020, 3 artikel dengan status 2 jurnal terindeks Shinta dan 1 jurnal *online*, tahun 2021, 3 artikel semuanya terindeks Shinta, dan tahun 2022, 3 artikel semuanya terindeks Shinta.

E-mail Penulis: zetena15@gmail.com