

POLA, MANFAAT, HAMBATAN DAN PRINSIP-PRINSIP PENDELEGASIAN WEWENANG



INSTIKI
INSTITUT BISNIS DAN
TEKNOLOGI INDONESIA

Oleh:

Rivaldi Kinaryoadi	NIM 2401010246
Alexander Noventino Lambut	NIM 2401010802
I Gede Agus Arta Pratama Putra	NIM 2401010252
Alan Zebulon Mulik	NIM 2401010271

KELAS C

PROGRAM STUDI TEKNIK INFORMATIKA

FAKULTAS TEKNOLOGI DAN INFORMATIKA

INSTITUT BISNIS DAN TEKNOLOGI INDONESIA

TAHUN 2025

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam sebuah organisasi atau tempat kerja, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh jumlah orang atau alat yang dimiliki. Salah satu hal penting yang menentukan kinerja organisasi adalah bagaimana pimpinan membagi tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya. Hal ini disebut sebagai pendelegasian wewenang, yaitu ketika atasan memberikan sebagian tanggung jawab dan kekuasaan kepada bawahan agar suatu pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik.

Pendelegasian wewenang sangat penting karena bisa membuat pekerjaan lebih cepat selesai, keputusan bisa diambil lebih cepat, dan bawahan juga bisa belajar dan berkembang. Tapi, dalam kenyataannya, masih banyak organisasi yang belum menerapkan pendelegasian dengan baik. Kadang atasan takut kehilangan kendali, atau merasa bawahannya belum siap. Akibatnya, pekerjaan jadi lambat dan tidak efisien.

Pola atau cara pendelegasian dalam organisasi biasanya mengikuti struktur atau susunan kerja yang berlaku. Ada organisasi yang menerapkan sistem pendelegasian secara ketat dari atas ke bawah (vertikal), ada juga yang memberi ruang bagi staf untuk berperan aktif. Selain itu, budaya kerja dan kebiasaan di Indonesia juga memengaruhi cara delegasi dilakukan.

Banyak penelitian yang membahas manfaat delegasi, tapi masih jarang yang secara khusus menjelaskan bagaimana pola delegasi itu dilakukan, apa manfaat dan hambatannya, serta bagaimana cara agar delegasi menjadi efektif dalam situasi nyata, terutama di Indonesia. Karena itu, penting untuk membahas topik ini lebih mendalam agar bisa membantu organisasi bekerja lebih baik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka pertanyaan utama yang ingin dijawab dalam makalah ini adalah:

1. Seperti apa pola pendelegasian wewenang yang biasa digunakan dalam organisasi, terutama di Indonesia?

2. Apa manfaat yang bisa diperoleh dari pendelegasian, dan hambatan apa saja yang biasanya muncul?
3. Bagaimana cara melakukan delegasi yang baik dan efektif?
4. Apa saja prinsip atau aturan dasar yang harus diperhatikan agar pendelegasian berjalan dengan lancar?

1.3 Tujuan

Tujuan dari penulisan makalah ini adalah untuk:

1. Menjelaskan cara kerja atau pola pendelegasian wewenang dalam organisasi.
2. Menguraikan keuntungan dan tantangan yang muncul dalam proses pendelegasian.
3. Menjelaskan langkah-langkah agar pendelegasian bisa berjalan efektif.
4. Menyampaikan prinsip-prinsip penting yang harus diikuti agar proses delegasi mendukung kinerja organisasi.

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Pola Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang adalah proses di mana seorang pemimpin menyerahkan sebagian wewenang atau tanggung jawab kepada orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu atas namanya dalam literatur manajemen dikenal beberapa jenis delegasi umum – misalnya *rutin, proyek, fungsional, vertikal*, dan *horizontal* – namun fokus utama di sini adalah **delegasi vertikal, horizontal, dan fungsional**.

1. Pendelegasian Vertikal

Pendelegasian vertikal adalah delegasi wewenang dari atasan kepada bawahan dalam garis komando resmi. Contohnya, seorang direktur bisa mendelegasikan pengambilan keputusan operasional kepada kepala departemen, yang selanjutnya mendelegasikan ke manajer timnya. Model ini khas pada organisasi hierarki formal: setiap tingkat manajemen membagi tugas ke tingkat di bawahnya. **Kelebihan:** Mempercepat pelaksanaan tugas karena setiap orang hanya fokus sesuai levelnya, serta meningkatkan produktivitas tim. Dengan struktur yang jelas, koordinasi tugas lebih terarah. **Kekurangan:** Risiko kehilangan kendali pusat cukup tinggi. Komunikasi rentan hambatan berlapis jika rantai komando terlalu panjang, dan bawahan yang kurang mampu mungkin menghadapi beban tugas besar tanpa pengawasan intensif.

2. Pendelegasian Horizontal

Delegasi horizontal (lateral) adalah pemberian wewenang antar orang atau tim yang berada pada jenjang yang sama. Misalnya, dalam sebuah proyek lintas-bidang, seorang manajer proyek dapat memberikan tugas langsung kepada anggota tim dari departemen lain tanpa melalui struktur vertikal. Pola ini umum dijumpai di organisasi yang menganut struktur matriks atau kolaboratif, di mana batas fungsi dilonggarkan. **Kelebihan:** Meningkatkan kerjasama dan komunikasi antar departemen ; proyek yang melibatkan berbagai keahlian dapat berjalan lebih lancar karena keputusan diambil bersama-sama. **Kekurangan:** Karena tidak ada satu hirarki tunggal,

wewenang bisa tumpang-tindih. Situasi ini berisiko menimbulkan konflik otoritas atau kebingungan peran jika tidak dikelola dengan baik.

3. Pendelegasian Fungsional

Dalam pendelegasian fungsional, wewenang didelegasikan kepada orang atau unit yang memiliki keahlian khusus, lalu mereka mendelegasikan tugas ke unit-unit di bawahnya yang relevan. Contohnya, seorang manajer HR dapat diberikan wewenang penuh atas kebijakan pelatihan karyawan, kemudian manajer fungsional di tiap divisi menjalankan kebijakan tersebut di timnya. Pola ini biasa diterapkan di organisasi berbasis fungsi (misalnya bagian keuangan, pemasaran, atau teknis). **Kelebihan:** Memfokuskan sumber daya pada spesialisasi tertentu, sehingga setiap fungsi berjalan lebih efisien dan berkualitas tinggi. **Kekurangan:** Dapat mengurangi gambaran menyeluruh bagi pihak pemberi tugas karena tugas-tugas tersebar dalam domain spesialisasi. Pemimpin atau anggota yang terlalu fokus pada satu fungsi mungkin kurang memperhatikan konteks organisasi secara keseluruhan.

Penerapan dalam Struktur Organisasi

1. Struktur Birokratis

Dalam organisasi birokratis (hierarkis formal seperti pemerintahan atau perusahaan besar tradisional), pola delegasi cenderung bersifat vertikal. Wewenang disalurkan melalui rantai komando: kepala unit mendelegasikan ke bawahannya langsung, dan seterusnya. Hal ini memastikan setiap bawahan tahu persis dari siapa ia menerima instruksi dan kepada siapa melapor. Misalnya, dalam struktur pemerintah, seorang menteri mendelegasikan tugas ke sekretaris eselon I, yang kemudian ke eselon II. Pendekatan ini cocok untuk tugas rutin dan kepatuhan prosedural, karena kontrol pusat tetap kuat. Namun, delegasi horizontal jarang dipakai di birokrasi formal, sehingga inovasi atau kolaborasi lintas divisi harus difasilitasi lewat jalur struktural terpisah (seperti komite lintas-bidang). Secara keseluruhan, sistem ini memperjelas wewenang namun bisa menjadikan proses pengambilan keputusan lambat.

2. Struktur Matriks

Di organisasi matriks, setiap karyawan biasanya memiliki dua jalur pelaporan: fungsional dan proyek. Delegasi wewenang terjadi secara vertikal dari atasan fungsional maupun secara horizontal dari manajer proyek. Sebagai contoh, seorang

insinyur dapat menerima tugas teknis dari Kepala Divisi Teknik (delegasi vertikal) sekaligus tugas proyek spesifik dari Manajer Proyek (delegasi horizontal). Pola matriks memadukan keunggulan delegasi fungsional dan lintas-fungsi sehingga tim proyek bisa memanfaatkan keahlian dari berbagai departemen. Namun kompleksitasnya tinggi: sumber daya dialokasikan ganda, dan wewenang ganda memerlukan koordinasi ekstra agar tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab.

3. Struktur Datar

Dalam organisasi datar (flat), lapisan manajemen sangat sedikit, sehingga pendelegasian wewenang cenderung lebih horizontal dan desentralistik. Karyawan didorong untuk memiliki otonomi dan wewenang pengambilan keputusan yang luas. Sebagai ilustrasi, manajer tunggal dapat langsung mendelegasikan berbagai tugas kepada anggota timnya tanpa tingkat manajerial menengah. Keuntungannya, komunikasi lebih cepat dan setiap orang merasa lebih bertanggung jawab atas hasilnya. Namun, kelemahannya termasuk peluang karier vertikal yang terbatas dan potensi beban kerja yang berlebihan bagi karyawan. Dengan sedikit jenjang, tanggung jawab melebar sehingga beban masing-masing pekerja meningkat dan peluang promosi dalam organisasi menjadi lebih sempit.

2.2 Manfaat dan Hambatan Pendelegasian

1. Manfaat Pendelegasian Wewenang

a. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas

Dengan mendelegasikan tugas, atasan dapat fokus pada pekerjaan strategis, sementara bawahan menangani tugas operasional. Hal ini mempercepat penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

b. Mengembangkan Keterampilan Bawahan

Pendelegasian memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru melalui pengalaman langsung, yang penting untuk pertumbuhan profesional mereka.

c. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Ketika karyawan diberi kepercayaan untuk menangani tugas-tugas penting, mereka merasa dihargai dan termotivasi, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

d. Mempercepat Pengambilan Keputusan

Dengan wewenang yang didelegasikan, bawahan dapat membuat keputusan secara mandiri tanpa harus menunggu persetujuan atasan, sehingga mempercepat proses kerja.

e. Mempersiapkan Pemimpin Masa Depan

Pendelegasian membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan potensi kepemimpinan di antara karyawan, mempersiapkan mereka untuk posisi yang lebih tinggi di masa depan.

2. Hambatan Pendelegasian Wewenang

a. Kurangnya Kepercayaan dari Atasan

Beberapa atasan enggan mendelegasikan tugas karena kurang percaya pada kemampuan bawahan atau takut kehilangan kontrol.

b. Takut Kehilangan Kekuasaan

Ada kekhawatiran bahwa bawahan yang terlalu kompeten dapat mengancam posisi atasan, sehingga pendelegasian menjadi terbatas.

c. Kurangnya Kemampuan Manajerial

Sebagian manajer mungkin tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendelegasikan tugas secara efektif, seperti komunikasi yang jelas dan kemampuan melatih bawahan.

d. Ketakutan Bawahan terhadap Tanggung Jawab

Bawahan mungkin merasa tidak siap atau takut membuat kesalahan ketika diberi tanggung jawab tambahan, yang dapat menghambat proses pendelegasian.

e. Kurangnya Komunikasi yang Efektif

Tanpa komunikasi yang jelas antara atasan dan bawahan, pendelegasian dapat menyebabkan kebingungan mengenai tugas dan tanggung jawab.

2.3 Delegasi yang Efektif

Efektivitas sebuah delegasi adalah ketika wewenang yang diberikan kepada orang lain diperbolehkan untuk melakukan tugas dengan cara terbaik yang dapat dilakukan oleh penerima delegasi sehingga dalam hal ini, pemberi delegasi harus mengetahui faktor yang mempengaruhi efektivitas delegasi agar seseorang dapat menjalankan delegasi dengan baik. James F. Stonner menyatakan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan bahwa sebuah delegasi dapat berjalan dengan efektif.

1. Kesiediaan manajer dalam memberikan kebebasan bawahan sebagai penerima delegasi dalam penyelesaian tugas yang dilakukan.
2. Keterbukaan informasi antara manajer dengan penerima delegasi.
3. Kemampuan manajer dalam memberikan delegasi kepada penerima delegasi yang tepat. hal ini berkaitan tugas yang dijalankan, persyaratan penugasan dan kemampuan penerima tugas untuk menjalankan tugasnya. Sebagai pertimbangan pendelegasian wewenang yang dapat dilakukan oleh manajer dapat mempertimbangkan beberapa faktor berikut:
 - a. Analisis pekerjaan yang dapat didelegasikan
 - b. Analisis pekerja yang akan menerima pekerjaan yang dapat didelegasikan
 - c. Analisis sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sebagai dukungan terhadap tugas yang didelegasikan.
 - d. Analisis informasi berkaitan dengan tugas yang didelegasikan
 - e. Analisis campur tangan yang diperlukan apabila terjadi permasalahan atas pendelegasian
 - f. Analisis umpan balik dari penerima delegasi sebagai masukan dan saran untuk perbaikan kegiatan pendelegasian.

2.4 Prinsip-Prinsip Pendelegasian

1. Delegasi atas Hasil yang Diharapkan (Delegation by Results Expected)

Setiap tugas yang didelegasikan harus disertai target atau hasil yang jelas. Artinya atasan menetapkan *outcome* yang diharapkan, dan wewenang yang memadai diberikan untuk mencapainya. Misalnya, manajer produksi memberikan target peningkatan 10% output per bulan kepada supervisor lini produksi, serta wewenang melakukan penjadwalan lembur guna mencapai target tersebut. Dengan prinsip ini, bawahan mengerti tujuan akhir pekerjaan dan dapat mengambil keputusan sesuai wewenang yang diberikan.

2. Kejelasan Fungsi dan Tugas (Principle of Functional Definition)

Setiap jabatan harus memiliki uraian tugas dan wewenang yang spesifik. Ketidakjelasan tugas menyebabkan tumpang tindih wewenang dan konflik. Misalnya, dalam sebuah perusahaan, jabatan **Manajer SDM** dijelaskan secara tertulis untuk menangani perekrutan dan pelatihan; bawahan di HRD paham persis tanggung

jawabnya. Kejelasan fungsi memudahkan pemberian wewenang yang tepat kepada bawahan sehingga ia tahu apa yang harus dilakukan.

3. **Rantai Komando (Scalar Chain)**

Ada garis wewenang bertingkat yang jelas dari puncak organisasi sampai bawah. Dalam proses pendelegasian, setiap bawahan mengetahui siapa atasan langsungnya dan sejauh mana rantai komando berlangsung. Contoh konkretnya, di sebuah pabrik terdapat susunan komando: Direktur Utama → Manajer Produksi → Supervisor Produksi → Operator. Jadi operator hanya melapor ke supervisornya, tidak langsung ke manajer. Prinsip ini mencegah kekacauan komunikasi dan memastikan pertanggungjawaban terpusat sesuai rantai wewenang.

4. **Tingkat Wewenang (Principle of Authority Level)**

Wewenang yang diberikan harus sesuai dengan jabatan atau level bawahan. Artinya, semakin tinggi tanggung jawab, wewenang yang diperoleh juga besar, dan sebaliknya. Misalnya, manajer diberikan wewenang menyetujui pengadaan barang senilai hingga puluhan juta, sedangkan koordinator lapangan hanya untuk pengadaan kecil. Dengan membatasi tingkatan wewenang, organisasi menjaga agar keputusan yang diambil oleh masing-masing level sesuai kapasitasnya.

5. **Kesatuan Komando (Unity of Command)**

Setiap bawahan hanya melapor kepada satu atasan saja. Artinya, ia hanya menerima arahan dari satu sumber otoritas. Contoh konkret: seorang staf administrasi hanya menerima instruksi dari Manajer Administrasi, tidak sekaligus dari Manajer Keuangan. Jika seorang pegawai melapor ke beberapa atasan, ia akan bingung menentukan tugas mana yang harus didahulukan. Kesatuan komando memperjelas tanggung jawab sehingga bawahan tidak terjebak perintah yang saling bertentangan.

6. **Paritas Wewenang dan Tanggung Jawab (Parity of Authority and Responsibility)**

Wewenang yang diberikan harus seimbang dengan tanggung jawab yang dipikul. Artinya, seorang bawahan tidak boleh dibebani tugas besar tanpa mendapatkan wewenang yang setara untuk menyelesaikannya. Contoh: Jika kepala bagian akuntansi bertanggung jawab menyusun laporan keuangan, ia harus diberi wewenang mengakses data transaksi dan menyetujui jurnal penyesuaian hingga batas tertentu. Dengan prinsip

ini, bawahan akan termotivasi karena kewenangan yang diperolehnya logis berbanding lurus dengan beban tugasnya.

7. **Kemutlakan Tanggung Jawab (Absoluteness of Responsibility)**

Meskipun wewenang didelegasikan, tanggung jawab akhir tetap di tangan pemberi wewenang. Artinya, atasan tetap bertanggung jawab atas hasil pekerjaan bawahan meski tugasnya telah dilimpahkan. Sebagai contoh, jika seorang supervisor gagal mencapai target produksi, manajer produksi tetap harus memberikan laporan dan pertanggungjawaban kepada direksi. Hal ini mendorong atasan untuk terus memantau dan membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.

8. **Pembagian Kerja (Division of Work)**

Pekerjaan diorganisir sedemikian rupa agar setiap orang fokus pada fungsi tertentu sesuai keahlian. Dengan membagi kerja yang jelas, tiap karyawan dapat lebih mahir dan efisien melakukan tugasnya. Contoh: Di departemen logistik, satu tim khusus mengelola pengadaan bahan baku, tim lain menangani distribusi barang. Pembagian yang baik mendukung delegasi wewenang karena atasan dapat memilih bawahan yang tepat untuk setiap tugas spesifik.

9. **Efisiensi**

Pendelegasian bertujuan meningkatkan efisiensi organisasi. Pekerjaan diselesaikan oleh orang yang paling kompeten, sehingga sumber daya waktu dan tenaga digunakan lebih optimal. Sebaliknya, menumpuk semua keputusan pada satu orang justru menghambat kelancaran kerja. Prinsip efisiensi menekankan agar struktur organisasi dan delegasi disusun supaya output maksimal dengan cost minimum.

10. **Kepercayaan (Trust):** Dalam pendelegasian, atasan harus menaruh kepercayaan pada kemampuan bawahan. Dengan kepercayaan, bawahan diberi kebebasan kreatif dalam menjalankan tugas. Misalnya, seorang manajer IT mempercayakan teknisi senior untuk memilih solusi perangkat lunak terbaik tanpa ikut campur, sehingga teknisi dapat bekerja leluasa. Asas kepercayaan ini mendorong inisiatif bawahan dan membangun rasa tanggung jawab.

Relevansi dalam Dunia Kerja

Penerapan prinsip-prinsip di atas sangat krusial dalam organisasi modern. Efektivitas delegasi wewenang membedakan manajer sukses dan tidak. Dengan delegasi yang tepat, organisasi memanfaatkan sumber dayanya secara efisien: manajer tidak kehabisan waktu untuk tugas operasional yang bisa diselesaikan bawahan, dan bawahan diberi ruang berkembang melalui tanggung jawab baru. Sebaliknya, tanpa prinsip yang baik, beban kerja terpusat di satu orang sehingga birokrasi lambat dan motivasi bawahan rendah. Contohnya, perusahaan-perusahaan besar mempraktikkan desentralisasi dengan jelas mendefinisikan rantai komando dan pemberian wewenang di setiap cabang atau divisi. Hal ini memungkinkan keputusan cepat di lapangan dan akuntabilitas terjaga. Demikian pula di lembaga pemerintahan, pendelegasian fungsi yang terstruktur mencegah kekacauan wewenang dan mendorong akuntabilitas. Intinya, prinsip-prinsip delegasi membantu terciptanya kepemimpinan yang efektif, inisiatif bawahan, dan kinerja organisasi yang optimal.

BAB III

PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Pendelegasian wewenang penting karena membebaskan atasan untuk fokus pada tugas strategis sekaligus memberi kesempatan bawahan berkembang dan bertanggung jawab. Model delegasi vertikal, horizontal, dan fungsional mendukung efisiensi organisasi jika wewenang, tanggung jawab, dan komunikasi dijelaskan dengan jelas. Manfaatnya mencakup pengambilan keputusan lebih cepat, produktivitas meningkat, dan motivasi tim, sedangkan hambatan seperti kurangnya kepercayaan dan komunikasi tidak efektif perlu diatasi. Kunci keberhasilan delegasi adalah memilih penerima tugas yang tepat, memberikan kebebasan proporsional, serta menegakkan prinsip kejelasan fungsi, rantai komando, dan kepercayaan. Dengan demikian, organisasi dapat bekerja lebih efisien dan menyiapkan pemimpin masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- AhaSlides. (n.d.). *Struktur organisasi datar 101: Buku panduan pemula untuk menavigasi kesuksesan*. AhaSlides. <https://ahaslides.com/id/blog/flat-organizational-structure/>
- Christian, A. R., & Sulistiyani, T. (2020). *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: UAD Press.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale* (14 Prinsip Manajemen). (Dalam *14 Prinsip Manajemen* oleh BINA Nusantara, 2022).
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1984). *Principles of Management* (Prinsip-prinsip Manajemen). McGraw-Hill.
- MarkPlus Institute. (n.d.). *Delegasi adalah: Pengertian, tujuan, dan penerapannya*. <https://markplusinstitute.com/explore/delegasi-adalah/?srsltid=AfmBOopz1JTc75bFcsdI3huXXXxGBWC5-taH9MPH1yVpG4gTEjAPK4mH>
- PMI. (n.d.). *Delegation and sharing of authority by the project manager*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/delegation-sharing-authority-matrix-organizations-1806>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Perilaku Organisasi). Pearson.
- Scribd. (n.d.). *Cara pendelegasian wewenang dalam organisasi formal adalah*. <https://id.scribd.com/document/646884909/cara-pendelegasian-wewenang-dalam-organisasi-formal-adalah>
- Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). STIE YKPN.
- Supradi, B., & Nasution, B. (2021). Pendelegasian Tugas dan Wewenang dalam Pendidikan Islam. *Kreatifitas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, 10(1), 73–82.
- Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari. (n.d.). *Dasar-dasar manajemen*. <https://eprints.uniska-bjm.ac.id/25087/1/DASAR-DASAR%20MANAJEMEN%20-CETAK.pdf>
- Zainun, M. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.