

SKRIPSI

ANALISIS PENDELEGASIAN TUGAS DAN WEWENANG DI PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELRABAR



**MUHAMMAD FADEL RAHMAN
1010421017**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

ANALISIS PENDELEGASIAN TUGAS DAN WEWENANG DI PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELRABAR



diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar sarjana pada Program Studi Manajemen

MUHAMMAD FADEL RAHMAN
1010421017

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2017

SKRIPSI

ANALISIS PENDELEGASIAN TUGAS DAN WEWENANG DI PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR

Disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD FADEL RAHMAN
1010421017

Telah Dipertahankan Dihadapan Tim Penguji Seminar Hasil/Skripsi
Pada Tanggal **29 AGUSTUS 2017** Dan Dinyatakan LULUS

Makassar, 12 AGUSTUS 2017
Disetujui Oleh,

Pembimbing,



Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M.

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan
Ilmu-ilmu Sosial
Universitas Fajar



Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan
Ilmu-ilmu Sosial
Universitas Fajar



Dr. H. Hadiati, M.Si.

SKRIPSI

ANALISIS PENDELEGASIAN TUGAS DAN WEWENANG DI PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBARABAR

disusun dan diajukan oleh

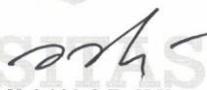
MUHAMMAD FADEL RAHMAN
1010421017

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal 29 Agustus 2017 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M.	Ketua	1..... 
2.	Drs. Syamsuddin Bidol, M.M.	Sekretaris	2.....
3.	Nina Fapari Arif, S.E., M.Si.	Anggota	3..... 
4.	Yusdiman, S.E., M.Si.	Eksternal	4.....

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-ilmu Sosial
Universitas Fajar


Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : MUHAMMAD FADEL RAHMAN

Nim : 1010421017

Program studi : MANAJEMEN

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi ini yang berjudul "Analisis Pendelegasian Tugas Dan Wewenang Di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar" adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yaitu berlaku (UU No.20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 12 September 2017

Yang membuat pernyataan



Muhammad Fadel Rahman

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pendelegasian Tugas Dan Wewenang Di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar”.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak mungkin dapat terwujud. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Kedua Orang Tua Penulis, bapak Syamsuddin Rahman dan Ibu Nurhayati Djami yang telah melahirkan dan membesarkan penulis. Skripsi ini untuk keringat, pikiran, nasihat, air mata, dan doa yang kalian korbankan untuk penulis.
2. Saudara-saudari penulis Muhammad Gunawan Rahman dan Nurul Mutmainnah Rahma, terima kasih untuk dukungan kalian, semoga kita bisa membahagiakan kedua orang tua kita Amin.
3. Bapak DR.Ir. Mujahid, S.E.,M.M. selaku pembimbing dan ketua prodi, terima kasih atas waktu dan ilmu yang telah bapak berikan dalam membimbing penulis, sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Terima kasih kepada Bapak Prof. Drs. H. Sady Abdul Djabbar,.MPA selaku Rektor Universitas Fajar.
5. Terima kasih kepada Ibu DR.Hj. Hadiati, M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi Dan Ilmu-Ilmu Sosial.
6. Dosen Penasehat Akademik penulis bapak Wahyu,S.E., M.Si. terima kasih atas waktu dan perhatian yang telah bapak berikan selama penulis berkuliah.

7. Terima kasih kepada dewan penguji Skripsi penulis, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menganalisis, mengkritisi, dan membenahi skripsi penulis sehingga menjadi lebih baik.
8. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan penulis ilmu, pandangan, bimbingan, serta jalan menuju masa depan. Terima kasih Bapak dan Ibu, semoga jasa kalian dibalas oleh Allah SWT.
9. Segenap pimpinan dan staf PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Terima kasih telah mengizinkan penulis melaksanakan penelitian di kantor Bapak dan Ibu.
10. A. Suhaeli Hatta, S.M. atas bantuan pengalaman yang diberikan kepada penulis.
11. Teman-teman angkatan 2010 terima kasih atas suka dan dukanya yang kita hadapi selama peneliti berkuliah, semoga kita bisa sukses bersama.
12. Teman-teman di Himpunan Manajemen terima kasih atas ilmu dan pengalaman kepada penulis.
13. Tisya Nur Fauziah, Amd.Keb. terima kasih atas kontribusi yang diberikan selama penulis menyusun skripsi.
14. Keluarga besar penulis di Makassar.
15. Teman-teman dan sahabat yang telah memberi semangat buat penulis.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tentu masih terdapat kekurangan, baik dari segi penulisan maupun dari segi pembahasan materi. Oleh sebab itu, saran dan kritikan yang bersifat korektif sangat diharapkan demi sempurnanya skripsi ini.

Skripsi ini diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Fajar Makassar. Oleh karenanya gelar Sarjana ini penulis dedikasikan untuk kedua orang tua. Semoga bisa membahagiakan kalian. Semoga gelar ini menjadi berkah untuk keluarga kita Amin.

Makassar, 28 Agustus 2017

Penulis

ABSTRAK

Analisis Pendelegasian Tugas Dan Wewenang Di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

**Muhammad Fadel Rahman
Mujahid**

Penelitian ini bertujuan untuk menilai sistem pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif informen dalam penelitian ini sebanyak lima orang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendelegasian tugas dan wewenang yang dilakukan oleh manajer puncak adalah dengan memberikan tanggung jawab kuasa dan kepercayaan kepada karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Meskipun terdapat kendala dalam pelaksanaan pendelegasian tugas dan wewenang namun secara keseluruhan sistem pendelegasian tugas dan wewenang berjalan sebagaimana mestinya.

Kata Kunci: delegasi, kepercayaan, tanggung jawab.

ABSTRACT

Analysis of Delegation of Tasks and Powers In PT PLN (Persero) Region Sulselrabar

**Muhammad Fadel Rahman
Mujahid**

This study aims to assess the system delegation tasks and authority at PT PLN (Persero) Region Sulselrabar. This research is descriptive with qualitative approach of informen in this research as many as five people. Data collection was done by interview method.

The results showed that the delegation of duties and authority performed by top managers is to give the responsibility of power and trust to employees in PT PLN (Persero) Sulselrabar Region. Although there are constraints in the execution of delegation of duties and authorities but overall the system of delegation of duties and authority goes accordingly.

Keywords: *delegation, trust, responsibility.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUTAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
1.4.1 Kegunaan Teoritis	6
1.4.2 Kegunaan Praktik.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.2 Organisasi.....	9
2.2.1 Tujuan Organisasi	10
2.2.2 Fungsi Organisasi	11
2.2.3 Organisasi Nirlaba.....	11
2.3 Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	12
2.3.1 Fungsi Kepemimpinan.....	13
2.4 Pendelegasian	14
2.4.1 Alasan Yang Mendasari Adanya Pendelegasian	15
2.4.2 Manfaat Pendelegasian.....	15
2.4.3 Pendelegasian Yang Efektif	17
2.4.4 Tanggung Jawab.....	19
2.5 Pendelegasian Tugas.....	21
2.5.1 Alasan Yang Mendasari Manajer Mendelegasiakan Tugasnya Pada Orang Lain	22

2.5.2	Identitas Tugas.....	23
2.5.3	Cara Pendelegasian Tugas Yang Ideal	23
2.5.4	Mekanisme Pendelegasian Tugas.....	25
2.5.5	Solusi Hambatan Delegasi Tugas	27
2.6	Wewenang	28
2.6.1	Prinsip Pendelegasian Wewenang	31
2.6.2	Peranan Pendelegasian Wewenang.....	32
2.6.3	Jenis-Jenis Wewenang.....	34
2.6.4	Manfaat Pelimpahan Wewenang.....	34
2.6.5	Kendala Dalam Pelimpahan Wewenang	35
2.6.6	Kunci Pokok Dan Tindakan Agar Pendelegasian Wewenang Efektif ..	36
2.6.7	Sentralisasi Dan Desentralisasi Wewenang.....	38
2.7	Penelitian Terdahulu	41
BAB III	METODE PENELITIAN	46
3.1	Rancangan Penelitian	46
3.2	Kehadiran Peneliti	46
3.3	Tempat Dan Waktu	47
3.4	Sumber Data	47
3.5	Teknik Pengumpulan Data	48
3.6	Teknik Analisa Data	49
3.7	Instrumen Penelitian.....	49
3.8	Pengecekan Validasi Temuan	50
3.9	Tahap-Tahap Penelitian	50
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1	Hasil Penelitian	53
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	53
4.1.2	Visi, Misi, Dan Motto.....	55
4.1.3	Struktur Organisasi.....	55
4.1.4	Uraian Tugas Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.....	55
4.1.5	Hasil Wawancara	57
4.1.5.1	Pendelegasian Tugas.....	57
4.1.5.2	Wewenang	59
4.1.5.3	Tanggung Jawab.....	60
4.1.5.4	Pimpinan Mendelegasikan Tugas Dan Wewenang Ke Bawahnya	60

4.2	Pembahasan	63
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	69
5.1	Kesimpulan	69
5.2	Saran.....	69
	DAFTAR PUSTAKA	70
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman	
2.1 Penelitian Terdahulu		41

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bertitik tolak dari kesadaran manusia akan keterbatasan kemampuan individu dalam mencapai tujuan dan sasaran yang lebih besar, telah mendorong terbentuknya organisasi, sehingga menjadikan organisasi sebagai harapan untuk meraih tujuan dan sasaran tersebut. Organisasi mencapai tujuan dan sasarannya dengan menggunakan manusia yang terkoordinasi, sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik apabila dipimpin oleh manajer yang profesional. Menurut Kadarman (1991) organisasi adalah penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas-aktivitas kepada manajer yang melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi. Hasibuan (2006) Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem) serta penentuan hubungan- hubungan.

Organisasi itu sendiri merupakan alat yang paling berhubungan dengan satuan-satuan tugas, yang diberikan kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang. Sehingga pekerjaan yang dilaksanakan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada bawahan dari bagian puncak

manajemen sampai kebawah dari seluruh unit atau bagian. perusahaan yang mempunyai organisasi yang baik dan teratur kemungkinan besar tidak akan mengalami hambatan-hambatan dalam mengerjakan tugasnya dengan efektif (sebaiknya atau semaksimal mungkin). Dan begitu pula sebaliknya bila perusahaan tidak mempunyai organisasi yang baik dan teratur. Sehingga dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan akan mengalami hambatan. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan.

Tugas itu sendiri merupakan wujud pertanggungjawaban individu ataupun organisasi. Selain tugas, terdapat juga status, fungsi, dan peran menurut hirarki. Tugas juga dapat diartikan suatu pekerjaan dan tanggung jawab seseorang. Pekerjaan yang dibebankan, sesuatu yang wajib dilakukan atau ditentukan untuk perintah agar melakukan sesuatu dalam jabatan tertentu.

Penerapan tugas dalam organisasi adalah merupakan kegiatan yang telah direncanakan dalam sebuah organisasi. Tanpa organisasi tidak mungkin seseorang dapat melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang dimaksud disini adalah tugas atau perintah yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. Dalam hal ini, mendelegasikan sebagian tugas seorang manajer kepada bawahan atau *stake holder* sebagai tanggung jawab tanggung jawab dalam suatu jabatan atau bidang dalam sebuah organisasi.

Pendelegasian merupakan salah satu elemen penting dalam fungsi manajemen. Sebagai manajer, menerima prinsip-prinsip delegasi agar menjadi lebih produktif dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Delegasi adalah proses dimana manajer mengalokasikan wewenang kepada bawahannya. Hal serupa dikemukakan oleh Handoko (1991), bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada

orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Pendelegasian wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kebawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang vital dalam organisasi kantor..

Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar mereka bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila seseorang atasan tidak mendelegasikan wewenang, maka sesungguhnya organisasi itu tidak butuh siapa-siapa selain diri sendiri. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka perlu dilakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama disaat terjadi perubahan manajemen.

Disetiap instansi, baik berbentuk instansi pemerintah maupun instansi swasta tentunya mempunyai organisasi dan struktur organisasinya, dimana garis wewenang terlihat jelas didalam struktur organisasi. Struktur organisasi di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar berbentuk organisasi garis, dimana terlihat adanya kesatuan perintah atau komando, yaitu garis tugas beserta wewenang berjalan secara vertikal, yang berarti wewenang turun dari atasan kepada bawahan langsung dan tanggung jawab dari bawah ke atasan.

Perusahaan Listrik Negara atau disingkat PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar adalah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang kelistrikan yang ada di Indonesia. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar di pimpin oleh *General Manager* atau disingkat (GM), yang bertanggung jawab atas pengadaan usaha melalui optimalisasi seluruh sumber daya secara efisien, efektif dan saling bersinerji serta menjamin penerimaan hasil penjualan tenaga listrik, peningkatan *profit* dan menciptakan iklim kerja yang produktif. Mengingat luas cakupan GM

meliputi Sulselrabar tentunya sangat penting seorang GM membagi tugas-tugasnya serta dibarengi dengan wewenang untuk bertanggung jawab dimasing-masing divisi-divisi yang ada karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Mereka mungkin menguasai gambaran besar perusahaan ataupun semua hal yang bersifat umum tetapi tidak cukup mengerti tentang masalah yang lebih terperinci. Sehingga, agar perusahaan dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab tertentu didelegasikan kepada tingkatan yang lebih rendah mungkin dimana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Fenomena yang terjadi dimana seorang GM di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar memiliki kepentingan dan kesibukan serta tugas yang harus didelegasikan kepada bawahan mengingat luas kepemimpinannya meliputi wilayah Sulselrabar, diluar tugas pokok yang dimilikinya. disamping kesibukannya membangun relasi hingga keluar kota, seorang GM tentunya mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan. Untuk itu, GM perlu mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk mengerjakan tugas seorang GM. Tugas yang diberikan kepada bawahan juga harus diberikan kewenangan untuk memutuskan sesuatu tanpa perlu persetujuan GM itu sendiri, maka karena itu GM harus memperhatikan dan melihat siapakah yang pantas menerima delegasi tersebut agar tugas seorang GM menjadi ringan.

Disamping itu bawahan yang menerima delegasi harus mau, mengingat sebagai acuan seorang GM sudah tahu betul karyawan mana yang bisa mengemban tugas dari seorang GM dan siap diberikan wewenang untuk memutuskan ataupun bertanggung jawab atas semua yang dilakukannya. Maka antara pemberi dan penerima delegasi hendaknya mengetahui lebih mendalam fungsi dari pendelegasin tugas dan wewenang. Sehingga diantara mereka dapat

saling membantu untuk menciptakan suasana kerja yang dinamis melalui pendelegasian wewenang.

Untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia perusahaan, maka perusahaan sangat perlu mengatur dengan baik penempatan karyawannya, dengan membuat sistem pendelegasian yang tepat maka akan berdampak positif pula terhadap kinerja perusahaan,

Kewenangan pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau bidang memiliki kewenangan atau kekuasaan yang terlegitimasi. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi manajer personalia dengan sendirinya terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengan sumber daya manusia atau orang-orang yang terdapat di dalam organisasi.

Hal senada diungkapkan oleh Handayani (1989) mengemukakan bahwa dalam setiap melaksanakan tugas atau pekerjaan, maka kewenangan itu harus dilimpahkan kepada para pejabat-pejabat pimpinan sampai yang terendah sekalipun. Dengan adanya pelimpahan wewenang maka para pejabat pimpinan itu melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa persetujuan lebih dulu kepada atasan.

Berhasil tidaknya suatu perusahaan menjalankan misinya, banyak bergantung kepada kemampuan manajer dalam mengamati lingkungan organisasinya dan sumber daya manusianya. Dalam hal ini diperlukan manajemen yang *professional* sehingga tercapai tujuan dan sasaran yang optimal dengan cara yang paling efektif dan efisien. Banyak prinsip organisasi yang harus dilaksanakan untuk menjadikan manajemen yang benar-benar profesional, diantaranya dengan pendelegasian tugas dan wewenang.

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka penulis tertarik dalam menyusun skripsi ini bertujuan untuk mengetahui sistem pendelegasian tugas dan wewenang PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dalam memenuhi target dan tujuan yang telah ditetapkannya agar visi dan misi perusahaan tercapai. Keadaan demikian yang melatar belakangi penulis melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Pendelegasian Tugas Dan Wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar** ”

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penulisan ini, adalah Bagaimana sistem pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar?

1.3 Tujuan Penelitian

Suatu kegiatan dan usaha mempunyai tujuan untuk mencapai sasaran tertentu. Begitupula suatu penelitian juga harus mempunyai tujuan dan kegunaan tertentu agar hasil penelitian sesuai dengan apa yang diharapkan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah, Untuk mengetahui pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis menjelaskan bahwa hasil penelitian bermanfaat memberikan sumbangan pemikiran atau memperkaya konsep-konsep, teori-teori terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia dalam hal analisis pendelegasian tugas dan wewenang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penilitan ini secara praktis diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Menurut Simamora (1997) dalam Sutrisno (2009), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997) dalam Sutrisno (2009), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang sering kali memiliki kepentingan

berbeda. Menurut Sutrisno (2009) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Dalam sebutan manajemen personalia terkandung pengertian bahwa personalia atau karyawan itu hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. adapun dalam sebutan MSDM terkandung pengertian bahwa SDM atau karyawan yang ada dalam perusahaan itu merupakan aset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, yang harus dipelihara, dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik. Dalam MSDM, karyawan diangkat harkatnya, tidak sebagai objek pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dianggap sebagai subjek yang berperan untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar (1999) dalam Sutrisno (2009), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu :

1. Fungsi manajerial adalah perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasiaan, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.2 Organisasi

Kadarman (1991) Organisasi adalah suatu kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk bekerja sama agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh adanya struktur organisasi. Juga harus bertanggung jawabkan pelaksanaan tugas bawaannya.

Organizing adalah penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas-aktivitas kepada manajer yang melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi. Hasibuan (2006). Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem) serta penentuan hubungan- hubungan.

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa Organizing dilakukan untuk menjaga agar tidak terjadi timbul adanya suatu komulasi pekerjaan

pada diri seorang saja dan manajer harus pintar-pintar dalam membagi-bagikan suatu tugas atau pekerjaan serta sasaran yang tepat dari program kerja yang telah direncanakan kepada masing-masing bidang agar dapat sesuai dengan yang diharapkan.

Dengan pengorganisasian akan memudahkan dalam menjalankan suatu aktivitas, hal ini karena dapat terbaginya kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan jabatan masing-masing. Karena pelaksanaan pengorganisasian yang sukses akan membuat organisasi dapat mencapai tujuannya.

2.2.1 Tujuan Organisasi

Menurut Silallahi, (1996). Ada beberapa tujuan organisasi yaitu:

1. Pelayanan

Tujuan ini menggambarkan dasar gerak dan jenis kegiatan organisasi, tiap aktivitas organisasi pasti menghasilkan output, baik berupa barang maupun jasa. Dan semua organisasi apapun jenis output (produknya) dalam arti yang sesungguhnya memberi pelayanan kepada orang atau lembaga yang membutuhkannya.

2. Keuntungan

Keuntungan sangat penting kelangsungan hidup dari suatu organisasi, terutama organisasi-organisasi yang secara langsung mati hidupnya tidak terlepas dari persaingan ekonomi. Keuntungan adalah vital untuk setiap perusahaan yang sehat, dan jika perusahaan hanya mendapat keuntungan menunjukkan bahwa keuntungan yang diperoleh menentukan kehidupan orang termasuk imbalan yang diberikan kepada pemegang saham dan pekerja.

3. Tujuan sosial

Memberikan pelayanan sebenarnya sudah merupakan satu dari tipe tujuan sosial. Tetapi tujuan sosial yang lebih luas adalah, bahwa organisasi

memiliki atau mengenal tanggung jawab terhadap *public* atau dalam dunia usaha disebut *social responsibility of business*. Berbagai tindakan yang menunjukkan adanya tanggung jawab sosial misalnya dalam bentuk perlindungan lingkungan, mengembangkan pendidikan, memberi sumbangan-sumbangan sosial.

2.2.2 Fungsi Organisasi

Fungsi Organisasi menurut Sule dan Saefullah, (2008)

1. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, menetapkan prosedur yang diperlukan.
2. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
3. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja.
4. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

2.2.3 Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba atau organisasi non-profit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal didalam menarik publik untuk suatu tujuan yang tidak komersial, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). Organisasi nirlaba meliputi keagamaan, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, organisasi sukarelawan, serikat guru.

Organisasi nirlaba merupakan organisasi yang lebih memperhatikan jumlah kas dan saldo investasi mereka tetapi bukan laba. Tidak terdapat kebutuhan bagi mereka untuk “mencetak laba”.

Organisasi nirlaba dapat terus bertahan hidup demikian lama karena mereka memiliki sumber daya kas yang memadai untuk program-program

organisasi, jadi lembaga keuangan organisasi nirlaba seringkali menekankan sumber daya finansial yang likuid dalam organisasi. Organisasi komersial juga memperhatikan kas, tapi jika mereka dapat mencetak laba mereka mungkin akan mampu membiayai kebutuhan mereka melalui pinjaman atau investasi. Perhatian utama mereka adalah profitabilitas ini berarti akuntansi komersial menekankan keseimbangan antara pendapatan dan biaya.

Tujuan utama organisasi nirlaba adalah menyediakan jasa kepada masyarakat sekitarnya dan bukan memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Dalam kondisi demikian maka *capital budgeting* harus memperhatikan beberapa faktor selain profitabilitas proyek yang dibiayai. Sartono (2000).

2.3 Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya.

Kepemimpinan menurut Anoraga (2003) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins (2002), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

2.3.1 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005), secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan beberapa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertakan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan terciptanya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.4 Pendelegasian

Manullang (1996) berpendapat bahwa dengan delegasi kita artikan sebagai kegiatan seorang manajer untuk menugaskan bawahannya untuk mengerjakan bagian dari pada tugas manajer yang bersangkutan dan pada waktu yang bersamaan memberikan kekuasaan kepada bawahan tersebut, sehingga bawahan tersebut dapat melaksanakan tugas-tugas itu sebaik-baiknya atau dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya. Barnes (1994) menyatakan bahwa pendelegasian menyangkut pemindahan hak resmi untuk melaksanakan tugas tertentu kepada orang lain, dan usaha menciptakan kewajiban orang yang menerima hak melaksanakan tugas tertentu itu menurut *standard* yang tertentu. Kemudian Allen (1986) mendefinisikan delegasi sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manejer dalam mempercayakan tanggung jawab dan wewenang kepada orang-orang lain dan menetapkan pertanggungjawaban untuk hasil-hasil. Sedangkan Hampton (1986)

delegasi adalah proses dimana manajer membagi tugas-tugas dan wewenang serta tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Dari definisi-definis tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian delegasi mengandung tiga unsur pokok, yaitu: tugas, wewenang dan pertanggungjawaban.

Dengan demikian pendelegasian adalah proses penyerahan tugas dan wewenang dari seseorang kepada orang lain. Pendelegasian merupakan pengambilan keputusan, tugas-tugas mana yang dikerjakan manajer sendiri serta mana yang diserahkan dan dikerjakan oleh orang lain (*karyawan/stakeholder*). Pendelegasian ditujukan sebagai proses pembelajaran kepada karyawan atau *stakeholder* yang lebih junior serta pengembangan kepribadian dan tanggung jawab karyawan yang menerima tugas dari pimpinan. Syarat dari penyerahan tugas adalah karyawan atau *stakeholder* yang berkompoten dan dipercaya untuk menerima penyerahan tugas tersebut.

2.4.1 Alasan Yang Mendasari Adanya Pendelegasian

1. Pendelegasian memungkinkan manajer mencapai lebih dari bila menangani tugas sendiri.
2. Pendelegasian merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
3. Pendelegasian memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas.
4. Pendelegasian memungkinkan bawahan untuk tumbuh berkembang.

2.4.2 Manfaat Pendelegasian

Apabila digunakan dengan tepat, delegasi mempunyai beberapa manfaat. Pertama adalah semakin banyak tugas pimpinan yang dapat didelegasikan, semakin besar peluang mereka untuk mencari dan menerima tanggung jawab

dari pimpinan tingkat lebih tinggi. Jadi pimpinan akan mendelegasikan tidak hanya masalah rutin, tetapi juga tugas yang memerlukan pikiran dan inisiatif, dengan demikian mereka akan terbebas untuk berfungsi dengan efektivitas maksimal untuk organisasi.

Disamping itu, delegasi menyebabkan karyawan menerima tanggung jawab dan mempraktekkan cara menlai. Ini bukan hanya membantu mereka, tetapi juga memperbaiki percaya diri dan kemauan untuk mengambil inisiatif. Manfaat lain dari delegasi adalah tindakan ini sering kali membuat keputusan yang lebih baik, karena karyawan berada paling dekat dengan tempat tindakan kemungkinan mempunyai pandangan yang lebih jelas mengenai fakta.

Sutarto (2002) mengemukakan bahwa yang menjadi manfaat dari pendelegasian adalah sebagai berikut:

1. Dengan pendelegasian pimpinan dapat melakukan tugas yang pokok-pokok saja.
2. Dengan pendelegasian setiap pejabat dari puncak pimpinan sampai pejabat yang berkedudukan paling bawah telah menerima wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga mereka pun memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang menyangkut bidang tugasnya. Dengan demikian putusan dapat dibuat lebih cepat karena tidak perlu harus selalu dimintakan putusan dari pihak atasannya.
3. Dengan pendelegasian tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Ada pekerjaan yang harus diselesaikan pada pucuk pimpinan, ada pekerjaan yang dapat diselesaikan pada jenjang menengah dan ada pula pekerjaan yang langsung dapat diselesaikan dijenjang paling bawah.
4. Dengan pendelegasian inisiatif dan rasa tanggung jawab dapat diperbesar, pejabat yang memiliki wewenang tentu terdorong untuk menemukan sesuatu yang lebih baik untuk kemajuan organisasi tempat kerjanya.

5. Dengan pendelegasian walaupun pejabatnya sedang berhalangan pelayanan kepada masyarakat akan tetap berjalan walaupun pejabatnya tidak masuk kerja.

2.4.3 Pendelegasian Yang Efektif

Sangat penting bagi seorang manajer untuk memperhatikan apakah pelaksanaan delegasi itu benar-benar berjalan dengan efektif. Organisasi harus member tugas yang khusus kepada tingkat manajemen yang lebih rendah, dimana pada level ini dijumpai keterampilan.

Demikian juga pada level manajemen yang lebih rendah diperlukan informasi yang cukup untuk melaksanakan tugas. Dengan demikian suatu tugas yang diperuntukkan bagi para bawahan tidak perlu dikerjakan para atasan. Sebagai contoh, seorang pimpinan perusahaan adalah sangat sia-sia mengawasi kartu absen pegawai. Karena tugas seperti itu dapat diberikan kepada bagian kepegawaian.

Menurut Allen (1986), ada beberapa hal yang perlu dipedomani oleh manajer, agar pendelegasian berjalan dengan seefektif mungkin. Hal tersebut adalah:

1. Definisikanlah tanggung jawab, wewenang dan pertanggung jawaban

Tanggung jawab, wewenang dan pertanggungjawaban merupakan unsure delegasi. Ketiga unsure ini harus dinyatakan secara tegas dan tertulis. Tindakan ini memberikan kegunaan bagi atasan dan bawahan karena kedua belah pihak akan lebih mengerti tentang tugas yang akan dikerjakannya. Begitu juga melalui tindakan ini, keputusan dan tujuan yang hendak dicapai dapat dilaksanakan melalui pernyataan tertulis, dapat ditentukan mengenai setiap beban dari suatu pekerjaan.

Demikian juga tentang balas jasa dari pekerjaan tersebut dapat diketahui. Disamping itu pernyataan ini juga dapat menghilangkan suatu pekerjaan

yang tidak perlu, dilain pihak pernyataan ini juga merupakan salah satu bentuk pengawasan dan penelitian yang penting. Dimana tindakan ini didasari oleh suatu anggapan dimana diharapkan dari para bawahan agar dapat mencapai suatu hasil.

2. Berikanlah iklim yang wajar untuk delegasi

Disini dinyatakan bahwa, seorang manajer harus bersedia mendelegasikan tugas kepada bawahan. Dengan kata lain, bahwa seorang manajer harus bersedia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengalami kegagalan. Terlebih bila pekerjaan tersebut bersifat menantang diberikan kepada bawahan, maka bawahan akan berusaha mencari jalan keluar untuk tujuan memperbaiki kedudukannya. Sehingga bila mereka berhasil akan merasa bangga sebab dapat merampungkan pekerjaan tersebut dengan baik.

Oleh sebab itu seorang manajer harus mempunyai keyakinan bahwa bawahan akan dapat melaksanakan pekerjaan yang sama jika dilaksanakan sendiri oleh manajer itu sendiri.

3. Ketahuilah kapan delegasi harus dibatalkan

Sering seorang bawahan yang diberikan wewenang dan tanggung jawab berkurang kemampuannya dalam melaksanakan suatu tugas. Saat-saat mulai berkurangnya kemampuan ini, atasan harus membatalkan buat sementara waktu delegasi tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk menjada agar para bawahan jangan terus di dalam keagalannya melakukan pekerjaan dengan penuh kesungguhan. Apabila kekurangan yang dialami oleh bawahan mulai keliatan diperbaiki, maka pendelegasian dan tanggung jawab dapat diteruskan.

4. Jelaskan ukuran-ukuran pekerjaan

Dalam hal ini sangat diperlukan ukuran-ukuran pekerjaan terhadap pertanggungjawaban, sehingga setiap pekerjaan dapat dipahami dan diukur. Untuk itu atasan harus mengembangkan berbagai rencana yang dapat dimengerti dan diterima oleh bawahan yang melapor kepadanya. Hal ini perlu, mengingat sukarnya meletakkan tanggung jawab kepada bawahan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, apabila tidak dikembangkan rencana yang akan diberikan kepada bawahan.

5. Berpeganglah pada pekerjaan yang telah rampung

Sering bawahan dapat belajar lebih efektif bagaimana mendelegasikan ke atas dari pada atasan belajar bagaimana mendelegasikan ke bawah. Sering kali atasan begitu sibuk karena mengerjakan pekerjaan untuk bawahannya, sehingga tidak mempunyai waktu untuk melakukan pekerjaannya sendiri. Pekerjaan yang rampung mewajibkan seorang manajer mendefinisikan dengan teliti dan menerangkan terlebih dahulu apa yang dikehendakinya. Kemudian memberikan dorongan untuk "*feet back*" agar menjamin bahwa bawahan memahami hasil-hasil yang harus dicapai dan ukuran-ukuran pekerjaan yang akan dipakai untuk mengukur pekerjaannya.

Kemudian manajer tersebut mendesak agar bawahan menyelesaikan pekerjaan itu dengan prakarsanya sendiri, sehingga memerlukan sedikit sekali pemeriksaan ulang dan pengambilan keputusan-keputusan peralihan dari atasannya.

2.4.4 Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Pendelegasian bukan semata-mata hanya penyerahan tugas, tetapi juga berikut tanggung jawab pelaksanaan oleh mereka yang menerima tugas tersebut. Dalam hal ini termasuk otoritas pelaksanaannya walau menggunakan atas nama pimpinan.

Apabila seorang anggota organisasi diberikan otoritas untuk melaksanakan pekerjaan spesifik tertentu, maka diciptakan sesuatu kewajiban untuk melakukan pekerjaan tersebut. Penerimaan kewajiban tersebut dikenal sebagai tanggung jawab (*responsibility*).

Siswanto (2006) prinsip yang terpenting dalam suatu organisasi adalah tanggung jawab. Tanggung jawab didelegasikan dari seseorang ke orang lain. Individu yang menerima tanggung jawab membentuk suatu kewajiban yang juga bersifat pribadi. Apa bila seorang pimpinan menerima jabatan, iya harus menerima dan memegang tanggung jawab.

Tanggung jawab pada umumnya dapat diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan tugas serta menggunakan alat atau sumber yang telah dipercayakan kepada seseorang.

Winardi (1982) "tanggung jawab didefinisikan sebagai keharusan untuk melakukan sesuatu kewajiban untuk dimana seseorang bertanggung jawab dalam hal melaksanakan sesuatu tugas yang di tugaskan".

Sementara itu Daft (2002) mengemukakan bahwa tanggung jawab adalah bagian lain dari sisi wewenang. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan atau aktivitas yang telah ditugaskan kepada seorang pekerja. Biasanya seorang pimpinan diberikan wewenang yang sepadan dengan tanggung jawab.

Disisi lain Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa tanggung jawab adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban atau tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Tegasnya tanggung jawab tercipta karena penerimaan wewenang.

Tanggung jawab timbul karenan adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dan bawahan (*delegate*), dimana atasan (*delegator*) mendelegasikan sebagian wewenang (pekerjaannya) kepada bawahan (*delegate*) untuk

dikerjakan *delegate* harus mempertanggungjawabkan wewenang yang diterimanya kepada *delegator*. Jika tidak sewaktu-waktu wewenang itu dapat ditarik kemali oleh *delegator* dari *delegate*-nya.

Setiap anggota organisasi harus menerima tugas dan dilaksanakan sesuai dengan kecakapan dan kesediannya dengan sebaik-baiknya. Eksistensi dari tanggung jawab adalah kewajiban, untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan harus selalu sejalan dengan pemberian tugas. Tanggung jawab dapat juga dilihat dari dua fase, yaitu pertama merupakan kewajiban bagi seseorang untuk mencapai hasil-hasil tertentu. Sedangkan fase kedua merupakan tanggung jawab dari seseorang kepada atasannya (orang yang mendelegasikan kekuasaan padanya) mengenai hasil yang telah dicapai.

2.5 Pendelegasian Tugas

Arti dari pendelegasian adalah penyerahan sebagian dari tugas-tugas pimpinan yang kurang penting kepada bawahan yang dipercaya dan siap, serta diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab. Pemimpin di dalam kegiatan perusahaan ada kalanya harus mendelegasikan tugasnya kepada manajemen tingkat bawah. Hal ini dilakukan karena seorang pemimpin mempunyai waktu, pengetahuan dan perhatian yang terbatas untuk melaksanakan tugas-tugas pada organisasi perusahaan tersebut.

Tugas adalah suatu kewajiban yang harus dikerjakan, pekerjaan yang merupakan tanggung jawab, perintah untuk berbuat atau melakukan sesuatu demi mencapai suatu tujuan.

Adapun definisi tugas menurut para ahli, yaitu Yoder dalam Moekijat (1998) tugas digunakan untuk mengembangkan satu bagian atau satu unsur dalam suatu jabatan. Sementara Stone dalam Moekijat (1998) mengemukakan

bahwa suatu tugas merupakan suatu kegiatan pekerjaan khusus yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Definisi lainnya yang menilai bahwa tugas merupakan suatu kegiatan spesifik yang dijalankan dalam organisasi yaitu menurut John dan Miner dalam Moekijat (1998) menyatakan bahwa “tugas adalah kegiatan pekerjaan tertentu yang dilakukan untuk suatu tujuan khusus”. Sedangkan menurut Moekijat (1998) “tugas adalah suatu bagian atau satu unsur atau satu komponen dari suatu jabatan. Tugas adalah gabungan dari dua unsur (elemen) atau lebih sehingga menjadi suatu kegiatan yang lengkap”.

Berdasarkan definisi tugas diatas, dapat disimpulkan bahwa tugas adalah kesatuan pekerjaan atau kegiatan yang paling utama dan rutin dilakukan oleh para karyawan/*stakeholder*. Dalam sebuah organisasi yang memberikan gambaran tentang ruang lingkup atau kompleksitas jabatan atau organisasi demi mencapai tujuan tertentu.

2.5.1 Alasan Yang Mendasari Manajer Mendelegasikan Tugasnya Kepada Orang Lain

1. 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.
2. Manajer lebih memperhatikan pada tugas-tugas yang perlu penanganan lebih serius dan penting demi kelangsungan organisasi.
3. Manajer tidak harus mempelajari semua permasalahan dan pengetahuan karena adanya keterbatasan-keterbatasan.
4. Mendorong dan mengembangkan bawahan yang menerima pelimpahan wewenang.

2.5.2 Identitas Tugas

Menurut Robbins (2002) identitas tugas adalah berkaitan dengan tingkat penyelesaian pekerjaan karyawan berdasarkan hasil kerja. Hackman dan Oldham dalam Robbins (2002) menyatakan bahwa identitas tugas berhubungan dengan kemampuan untuk mengenal pekerjaan dengan tingkat penyelesaian pekerjaan karyawan berdasarkan hasil kerja.

Handoko (1991) menyatakan bahwa bila pekerjaan-pekerjaan tidak mempunyai identitas, para karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung jawab, dan mungkin kurang bangga dengan hasil-hasilnya. Hal ini didukung selanjutnya oleh Siagian (2003) yang menyatakan bahwa identitas tugas adalah adanya hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja itu sendiri, yang kontribusinya membuahkan hasil kongkrit. Meskipun benar bahwa dalam banyak kegiatan penyelesaian akhir merupakan hasil karya sekelompok orang, alangkah baiknya apabila seorang pekerja dapat menunjukkan, paling sedikit kepada diri sendiri, bahwa yang bersangkutan memberikan kontribusi kongkrit dalam usaha bersama.

2.5.3 Cara Pendelegasian Tugas Yang Ideal

Salah satu kendala yang sering kali di hadapi perusahaan atau pelaku usaha adalah banyaknya tugas yang harus dikerjakan sendirian bukan karena terbatasnya karyawan yang dimiliki, tetapi mereka akan merasa lebih puas dan yakin jika mengerjakannya sendiri.

Jika hal ini berjalan terus menerus maka tidak menutup kemungkinan akan menimbulkan masalah efisiensi kerja dikemudian hari. Dari sudut pandang pimpinan, hasil yang dikerjakannya sendiri pasti memuaskan. Namun yang sering dilupakan adalah efisiensi kerja yang tidak maksimal, karena banyak tugas penting yang semestinya bisa dikerjakan oleh karyawan, justru dikerjakan oleh pimpinan itu sendiri. Maka, disinilah dibutuhkan pendelegasian tugas dimana

pimpinan membagi tugas dengan karyawan atau orang kepercayaannya. Bagi pimpinan yang sudah terbiasa melakukan segala sesuatunya sendiri, mendelegasikan tugas tentunya bukanlah hal yang mudah. Berikut adalah beberapa cara untuk mendelegasikan tugas yang ideal :

1. Membangun sistem yang kokoh

Untuk membangun sistem yang kokoh dibutuhkan pendekatan secara makro, dimana pimpinan melihat hal-hal terbesar yang berasal dari luar. Sedangkan masalah yang kecil akan berubah seiring dengan perubahan sistem. Ada 3 hal yang harus diperhatikan dalam membangun sistem yang kokoh, yaitu :

- a. Menentukan bagian mana yang membutuhkan total fokus.
- b. Membagi tugas kedalam kelompok untuk mempermudah delegasi kerja.
- c. Membuat dokumentasi secara detail.

2. Memanfaatkan tenaga *outsorce*

Setelah prosedur manual siap, langkah selanjutnya adalah melakukan rekrutmen tenaga kontrak untuk mengerjakan tugas yang sesuai dengan kemampuannya. Tidak menutup kemungkinan pimpinan juga bisa menawarkan posisi tersebut kepada karyawannya.

3. Merekrut tenaga kerja baru

Bagi perusahaan merekrut tenaga kerja merupakan hal yang cukup menantang dan memakan waktu. Memilih personel yang benar-benar sesuai kriteria dan memiliki *chemistry* dengan perusahaan bukan hal yang mudah. Memastikan seorang personel yang memiliki visi dan misi yang sejalan dengan perusahaan, memiliki skill yang memadai, dan bisa melakukan tugas yang diberikan sesuai dengan harapan tentunya membutuhkan waktu yang tidak singkat.

4. Meminta *feedback*

Mendelegasikan tugas pada karyawan bukan berarti pimpinan lepas tangan dan tidak melakukan pengawasan. Jika hal tersebut terjadi, maka akan membuka peluang bagi karyawan untuk tidak optimal dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu meminta *feedback* atau umpan balik perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tugas sudah diselesaikan dengan baik. Selain untuk memotivasi mereka untuk lebih fokus dalam menjalankan pekerjaannya, dengan mendapatkan *feedback* dari karyawan, maka pimpinan juga akan mendapat masukan atau gagasan-gagasan tertentu yang bisa dimanfaatkan.

Dengan adanya pendelegasian tugas kepada beberapa karyawan yang dipercaya, maka pimpinan dapat mengerjakan tugas penting lainnya secara optimal dan efektif dalam penggunaan waktu.

2.5.4 Mekanisme Pendelegasian Tugas

Langkah-langkah sederhana sebagai panduan jika mendelegasikan sebuah tugas secara tepat. Dengan berbagai tingkat pendelegasian yang dapat ditawarkan kepada anggota tim/ karyawan. Keterampilan pendelegasian tugas berkaitan dengan prinsip-prinsip pendelegasian secara umum serta prosesnya. Yang berlaku untuk individu maupun tim.

1. Menentukan tugas

Sebagai manajer atau pimpinan, harus terlebih dahulu memastikan daftar tugas yang akan didelegasikan. Periksa kembali apakah tugas-tugas tersebut memenuhi kriteria untuk didelegasikan.

2. Memilih individu atau tim

Apa alasan mendelegasikan tugas tersebut kepada orang lain atau tim? Kira-kira apa yang mereka lakukan untuk melaksanakan tugas tersebut? Apa target yang bisa dicapai jika orang-orang tersebut menegerjakannya?

3. Menilai kompetensi atau kebutuhan pelatihan

Apakah para kandidat memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas yang hendak didelegasikan dengan baik atau ada orang lain yang criteria kompetensinya lebih mendekati kebutuhan akan tugas dan tanggung jawab tersebut.

4. Jelaskan alasannya

Pimpinan harus menjelaskan alasan pekerjaan atau tanggung jawab tersebut didelegasikan. Beri makna tentang penting dan relevansi antara tugas/ tanggung jawab ini dengan individu atau tim tersebut. Dan terakhir berikan gambaran besar dari keseluruhan proyek tersebut agar mereka dapat juga memahami cara pandang sebagai pimpinan.

5. Pertegas hasil yang ingin diraih

Apa yang harus dicapai? Bagaimana tugas tersebut diukur keberhasilannya? Perjelas pemahaman dengan mendapatkan umpan balik dari orang yang kita delegasikan.

6. Mempertimbangkan sumber daya yang diperlukan

Membahas dan menyetujui hal yang dibutuhkan untuk menuntaskan pekerjaan tersebut. Pertimbangkan sumber daya manusia, lokasi, peralatan, uang. Bahan-bahan, kegiatan, dan jasa terkait lainnya.

7. Memutuskan batas waktu

Kapan tugas itu akan selesai? Jika tugas sedang berlansung, kapan tanggal *review* yang disepakati? Kapan tanggal pelaporannya? Dan jika tugas tersebut memiliki bagian-bagian atau tahapan-tahapan, apa yang dijadikan prioritas untuk dikerjakan terlebih dahulu?

Pada titik ini pimpinan mungkin perlu mengonfirmasi pemahaman anggota tim terhadap poin sebelumnya, dapatkan ide dan interpretasi mereka. Selain menunjukkan kepada pimpinan bahwa pekerjaan dapat dilakukan. Ini

membantu memperkuat komitmen mereka. Metode pemeriksaan dan pengendalian harus desepakati dengan mereka. Gagal menyetujui hal ini terlebih dahulu akan menyebabkan pemantauan pimpinan tampak seperti gangguan atau kurangnya kepercayaan bagi mereka.

8. Dukungan dan komunikasi

Mencoba mempertimbangkan kembali siapa lagi yang perlu mengetahui apa yang sedang terjadi, dan menginformasikannya kepada mereka. Libatkan orang lain dalam mempertimbangkan hal ini, sehingga mereka dapat melihat dengan cara yang berbeda terkadang bahkan melampaui masalah yang dihadapi. Jangan biarkan mereka menginformasikan tanggung jawab baru mereka kepada rekan-rekannya sendiri. Jauh lebih efektif jika pimpinan yang menyampaikannya.

9. Umpan balik terhadap hasil

Hal ini penting agar karyawan tahu sejauh mana ia melakukan pekerjaannya, dan apakah mereka telah mencapai tujuan yang diharapkan. Jika tidak, pimpinan harus meninjau mereka soal hal-hal yang belum sesuai dengan rencana dan bagaimana seharusnya mengatasi masalah yang timbul. Sebagai pemimpin, harus menerima konsekuensi dari kegagalan dan keberhasilan yang terjadi dari pendelegasian tersebut, karena yang bisa pimpinan delegasikan hanyalah tugas dan pekerjaan, bukan tanggung jawab pimpinan sebagai pemimpin kelompok organisasi.

2.5.5 Solusi Hambatan Delegasi Tugas

1. Kesiediaan manajer untuk memberikan kebebasan pada bawahan untuk melaksanakan tugas.
2. Harus menerima perbedaan cara pemecahan suatu masalah dan kemungkinan bawahan melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya dan belajar dari kesalahan mereka.

3. Kesalahan bawahan seharusnya tidak menyebabkan manajer mengurangi delegasi tetapi memberikan latihan atau dukungan.

2.6 Wewenang

Wewenang hanya dapat dimiliki oleh unsur manusia. Hal ini disebabkan oleh manusia harus selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan. Tanpa peran serta tenaga kerja manusia, alat-alat handal dan canggih yang dimiliki organisasi perusahaan tidak ada gunanya. Manusia merupakan unsure penting dalam manajemen, karena tujuan manajemen dan proses manajemen ditetapkan oleh manusia. setiap kegiatan untuk mencapai tujuan itu harus dengan bantuan tenaga kerja manusia dan tujuan itupun untuk memenuhi kepuasan/kebutuhan manusia.

Dalam suatu organisasi, unit-unit karyawan digabungkan bersama melalui suatu wewenang yang menetapkan hubungan antara unit-unit tersebut. Hubungan itupun perlu ditetapkan karena hanya apabila hubungan tersebut dipahami benar-benar oleh tiap-tiap unit maka mereka dapat berfungsi sebagai komponen pelaksana. Pada umumnya wewenang dapat diartikan sebagai hak seorang pimpinan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan wewenang dapat terlaksana dengan baik.

Daft (2002) mengemukakan bahwa wewenang adalah hak formal dan terlegitimasi dari seseorang manajer untuk membuat keputusan, mengeluarkan perintah, dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Disisi lain Simon (2004) menjelaskan bahwa wewenang adalah kekuasaan untuk membuat keputusan, yang membimbing tindakan-tindakan individu-individu lainnya.

Senada dengan respon diatas Hasibuan (2006) menguraikan bahwa wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk

memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Dengan kata lain, wewenang merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Namun Siagian dalam Herujito (2001) menyatakan setiap pejabat dalam organisasi harus melaksanakan tugas dan kewajibannya berdasarkan atas wewenang yang melekat pada jabatannya mempunyai arti setelah kepadanya diberi wewenang organisasi, wewenang organisasi merupakan hak untuk bertindak atau hak untuk memberi perintah dan juga menimbulkan tindakan-tindakan dari orang lain.

Jadi dapat dijelaskan bahwa wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan/aktivitas dalam suatu lembaga. Tanpa wewenang orang-orang dalam lembaga tidak dapat berbuat apa-apa. Dalam wewenang selalu terdapat *power* dan *right*, tetapi dalam *power* belum tentu terdapat wewenang yang baik.

Terdapat pandangan mengenai wewenang formal seperti yang dikemukakan Sule dan Saefullah (2008) mengemukakan bahwa terdapat dua pandangan mengenai kewewenangan formal, yaitu :

1. Pandangan klasik (*classical view*)

Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Misalnya saja, seorang manajer mendapatkan kewenangan formal akibat adanya pemberian kewenangan formal dari pihak yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi. Dengan demikian, kewenangan formal menurut pandangan klasik bersifat pendekatan *top-down*, atau dari hierarki yang atas ke hierarki yang lebih bawah

2. Pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance view*)

Pandangan kedua cenderung berbeda dengan pandangan yang pertama. Tidak semua kewenangan yang bersifat *top-down* serta-merta akan dijalankan oleh bawahan. Kadang kala dalam mendapati apa yang diperintahkan oleh atasan misalnya tidak di jalankan oleh bawahan. Hal tersebut barang kali bukan disebabkan bahwa sang atasan tidak memiliki kewenangan, akan tetapi apa yang kemudian dilakukan oleh atasan tidak dapat diterima oleh bawahan. Pandangan yang berdasarkan penerimaan memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan. Persyaratan tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Barnard dalam (Sule dan Saefullah, 2008), yaitu:

- a. Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan.
- b. 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.
- c. Pada saat sang bawahan memutuskan untuk mengerjakan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang di arahkan konsisten mendukung nilai, misi maupun motif pribadi atau kelompoknya.
- d. Sang bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkan.

Berdasarkan kedua pandangan ini, bisa dikatakan bahwa tidak semua kewenangan dapat mengubah situasi kearah yang diinginkan. Berbagai jenis organisasi tentunya memiliki kekhasannya sendiri, apakah cenderung mengikuti pandangan klasik atau pandangan yang berdasarkan penerimaan. Hal tersebut

sangat bergantung pada faktor *internal* dan *eksternal* yang dihadapi oleh organisasi.

2.6.1 Prinsip Pendelegasian Wewenang

Stoner (2003) memberikan prinsip klasik mengenai dasar agar pelimpahan wewenang efektif, yaitu:

1. Prinsip skalar (*scalar Principle*)

Prinsip skalar merujuk kepada pedoman bahwa dalam sebuah proses pendelegasian wewenang harus ada garis wewenang yang jelas dari hierarki yang tertinggi hingga yang terendah. Garis wewenang yang jelas akan memberikan kemudahan mengenai kepada siapa delegasi harus diberikan, siapa yang akan memberikan delegasi, dan kepada siapa pertanggungjawaban harus dilakukan. Garis wewenang ini juga dimaksudkan agar:

- a. Kesenjangan (*gap*), yaitu tugas-tugas tidak ada penanggungjawabnya.
- b. Tumpang-tindih (*overlaps*), yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih satu orang individu.
- c. Perintah berganda (*split of command*), dimana tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu-satuan organisasi. Bila hal-hal ini terjadi akan menimbulkan kebalauan wewenang dan akuntabilitas.

2. Prinsip kesatuan perintah (*unity of command*)

Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti. Disamping itu, bawahan dapat menghindari tanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan lain.

3. Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas

Prinsip ini menyatakan bahwa:

- a. Organisasi dapat menggunakan sumber daya dari sumber dayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ketingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.
- b. Konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif dia harus diberi wewenang secukupnya.
- c. Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang akuntabilitas penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Bagi manajer, selain harus mmpertanggungjawabkan tugas-tugasnya sendiri, juga harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas bawahannya

2.6.2 Peranan Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh yang sangat besar didalam suatu organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang akan mengakibatkan tersendatnya kegiatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Stoner (2003) beberapa peranan pendelegasian wewenang dalam organisasi adalah:

1. Dengan adanya pendelegasian wewenang karyawan dapat melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis bagi kelangsungan organisasi. Semakin banyak tugas karyawan yang dapat didelegasikan maka semakin besar peluangnya untuk mencari dan menerima tanggung jawab dari manajer. Jadi manajer berusaha mendelegasikan wewenang bukan hanya pada hal-hal yang rutin saja melainkan juga tugas-tugas yang membutuhkan pikiran dan prakarsa karyawan dapat berfungsi maksimal bagi organisasi.

2. Dengan adanya pendelegasian wewenang manajer akan mendapat hasil keputusan yang lebih akurat dan lebih baik karena para karyawanlah yang paling dengan pokok permasalahannya. Meski cenderung memiliki suatu pandangan yang jelas tentang fakta-fakta yang diperlukan dalam mengambil keputusan.
3. Melalui pendelegasian wewenang keputusan dapat lebih cepat diambil karena tidak harus meminta persetujuan dari atasan. Apabila para bawahan tidak memiliki wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam suatu persoalan maka ia akan selalu bertanya kepada atasannya. Hal ini tentu saja akan memakan waktu yang tidak sedikit, oleh karena itu bawahan perlu diberi wewenang untuk mengambil keputusan.
4. Pendelegasian wewenang menyebabkan rasa tanggung jawab dan inisiatif terhadap organisasi menjadi lebih besar. Pejabat yang memiliki wewenang, tanpa menunggu perintah apabila menemukan masalah yang masih dalam batas wewenangnya akan berupaya menemukan jalan keluar terhadap penyelesaian masalah tersebut.
5. Adanya pendelegasian wewenang merupakan latihan bagi para anggota organisasi apabila kelak ia menduduki jabatan yang lebih tinggi. Anggota organisasi yang tidak pernah diberi wewenang yang lebih besar maka apabila ia menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menjadi canggung dan perlu waktu lama untuk menyesuaikan diri.
6. Pendelegasian wewenang mengakibatkan komunitas pekerjaan akan dapat lebih terjamin. Hal ini dapat terlihat jika ada salah satu anggota organisasi yang berhalangan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka dengan adanya pendelegasian wewenang tugas tersebut dapat diambil alih sehingga kontinuitas organisasi tidak akan terganggu.

2.6.3 Jenis-jenis Wewenang

Sule dan Saefullah (2008) mengemukakan kewenangan dalam sebuah organisasi bisa dibedakan menjadi kewenangan lini, kewenangan staf dan kewenangan fungsional. Perbedaan dari ketiganya terletak pada jenis keleluasaan dan kekuasaan yang dimilikinya berdasarkan posisinya masing-masing dalam organisasi.

1. Kewenangan lini (*line authority*)

Kewenangan lini adalah mereka yang dalam organisasi bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2. Kewenangan staf (*staff authority*)

Adalah mereka yang ditunjuk oleh organisasi untuk membantu bagian-bagian dalam sebuah organisasi yang memiliki kewenangan lini. Oleh karena itu, orang yang memiliki kewenangan staf adalah mereka yang membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya, hanya saja dengan cara tidak langsung.

3. Kewenangan fungsional (*functional authority*)

Adalah mereka yang berada pada bagian tertentu di organisasi, memiliki kewenangan lini maupun staf, namun juga dikarenakan karena tugasnya yang diberi kewenangan untuk melakukan kontrol atau koordinasi dengan bagian lainnya.

2.6.4 Manfaat Pelimpahan Wewenang

Terdapat beberapa manfaat pelimpahan wewenang. Yang pertama adalah pelimpahan wewenang memungkinkan subbagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru tersebut. Keadaan ini memungkinkan bawahan untuk belajar bertanggung jawab akan sesuatu yang baru. Manfaat yang kedua adalah bahwa pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam

berbagai hal. Adanya pelimpahan wewenang kepada bawahan, misalnya dalam hal-hal dimana bawahan lebih mengetahui keadannya, akan mendorong hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut menjadi lebih baik dikarenakan pekerjaan diberikan atau dilimpahkan ke bagian yang lebih mengetahui keadaan sebenarnya dilapangan. Manfaat ketiga adalah penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab. Sule dan Saefullah (2008).

Terdapat empat kegiatan terjadi ketika delegasi wewenang dilakukan, yaitu:

1. Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas pada bawahan.
2. Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
3. Penerimaan delegasi, baik *implicit* atau eksplisit menimbulkan kewajiban dan tanggung jawab.
4. Pendelegasi menerima pertanggung jawaban bawahan untuk hasil yang dicapai.
5. Efektivitas delegasi merupakan faktor yang membedakan manajer sukses dan manajer yang tidak sukses.

2.6.5 Kendala Dalam Pelimpahan Wewenang

Sekalipun pelimpahan wewenang memiliki sisi manfaat, namun juga tidak terlepas dari kendala dalam pelaksanaannya. Staf yang tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas untuk menerima dan menjalankan sesuatu yang didelegasikan kepadanya justru akan menghambat pencapaian tujuan kearah yang lebih baik. Disisi lain, pelimpahan wewenang juga akan berdampak pada kurang bertanggungjawabnya atasan terhadap apa yang semestinya dia lakukan. Pada beberapa kasus, pelimpahan wewenang sering kali dilakukan bukan

sebagai proses pembelajaran dan pemberian kepercayaan dari atasan ke bawahan, akan tetapi lebih sebagai pelarian tanggung jawab dari atasan kepada bawahan. Oleh karena itu, perlu sekali digarisbawahi bahwa pelimpahan wewenang tidak berarti juga terjadi pelimpahan tanggung jawab. Pelimpahan wewenang bisa jadi hanya merupakan pelimpahan beberapa hal yang dapat dikerjakan oleh bawahan kita, akan tetapi tanggung jawab sepenuhnya masih berada di tangan pihak yang melimpahkan wewenang. Sule dan Saefullah (2008).

2.6.6 Kunci Pokok Dan Tindakan Agar Pendelegasian Wewenang Efektif

1. Kunci pokok agar pendelegasian wewenang efektif

Menurut Sule dan Saefullah (2008) agar pendelegasian dapat berjalan efektif, maka ada 3 kunci pokok yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Kepercayaan manajer terhadap bawahan dalam mendelegasikan wewenang perlu diiringi dengan pemberian kebebasan kepada bawahan untuk menjalankan kewenangannya menurut caranya sendiri. Hal ini disebabkan bahwa setiap orang memiliki cara yang berbeda dalam melakukan sesuatu.
- b. Komunikasi yang terbuka antara manajer dengan bawahan. Keterbukaan dalam komunikasi selain akan memberikan kejelasan akan keinginan kedua belah pihak, juga akan meminimalkan persepsi-persepsi yang keliru akan berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan.
- c. Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan dari setiap pekerjaan, dan kemampuan bawahan. Tanpa memahami dengan baik mengenai ketiga hal ini, bisa jadi manajer salah dalam melakukan pendelegasian tugas ataupun wewenang.

2. Tindakan agar pendelegasian wewenang efektif

Delegasi wewenang menjadi efektif maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan. Manullang (1996) seperti :

a. Unsur delegasi harus lengkap dan jelas

Seorang manajer yang mendelegasikan harus memperhatikan ketiga unsur delegasi dan member penjelasan akan masing-masing unsur tersebut. Jadi, harus diperinci apa yang menjadi tugas, demikian pula apa yang menjadi hak atau wewenang serta apa yang diharapkan untuk dihasilkannya bila ia mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan memakai wewenang yang ada padanya.

b. Manajer harus mendelegasikan wewenang kepada orang yang tepat

Tepat tidaknya seseorang untuk menerima delegasi dapat diketahui bila ia sudah memenuhi kualifikasi fisik dan psikis sebagai dibutuhkan oleh jabatannya. Bila sudah terdapat orang yang tepat, maka seorang manajer harus bersedia *mendeleger* kepadanya, bahkan walaupun bawahan akan mengalami kegagalan dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan darinya. Dengan kata lain, manajer harus memberikan kesempatan kepada bawahannya.

c. Manajer yang mendelegasikan harus memberikan peralatan yang cukup dan mengusahakan keadaan sekitar yang efisien

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, seseorang perlu mempunyai peralatan yang cukup dan keadaan sekitar yang tempat dimana ia melaksanakan tugasnya mempengaruhi berhasil tidaknya dalam melaksanakan tugas tersebut.

d. Manajer yang *mendeleger* harus memberikan insentif

Agar seseorang mau melaksanakan tugas sebaik-baiknya, maka harus diberi insentif. Hal itu dapat bersifat material atau non material. Inisiatif

mana yang harus diberikan agar seorang bawahan melaksanakan tugas sebaik-baiknya merupakan kewajiban manejer untuk menyediakannya.

2.6.7 Sentralisasi Dan Desentralisasi Wewenang Dalam Perusahaan

Faktor dan sistem yang dapat menentukan efektifitas suatu organisasi, antara lain adalah sistem sentralisasi dan desentralisasi wewenang dalam organisasi. Menurut Handoko (1991), sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan suatu organisasi, sedangkan desentralisasi adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan wewenang pembuatan keputusan kepada tingkatan-tindakan organisasi yang lebih rendah.

Berdasarkan definisi dapat dilihat konsep sentralisasi dan desentralisasi. Konsep sentralisasi berhubungan dengan derajat dimana wewenang dipusatkan, sedangkan desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang kebawah, ke divisi-divisi cabang atau unit-unit organisasi ditingkat yang lebih rendah.

Sentralisasi dan desentralisasi wewenang secara mutlak pada prakteknya jarang sekali dijumpai. Karena jika wewenang tersebut adalah sentralisasi secara mutlak berarti tidak ada pimpinan tingkat bawah. Adanya pemberian wewenang kebawah merupakan salah satu ciri dari suatu organisasi. Sebaliknya, tidak mungkin pula dijumpai desentralisasi wewenang yang mutlak. Karena jika pimpinan memberikan seluruh wewenangnya kepada bawahan maka statusnya sebagai pimpinan dan kedudukannya dalam struktur organisasi tidak ada.

Desentralisasi mempunyai nilai hanya bisa dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan efisien. Handoko (1991) beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain:

1. Filsafat manajemen

Banyak manajemen yang masih sangat otoratik dan menginginkan pengawasan ketat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaannya untuk mendelegasikan wewenang. Sehingga dalam organisasi seperti ini cenderung digunakan sistem desentralisasi.

2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi

Suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang melalui sistem desentralisasi menyatakan bahwa tidak akan efisien bila semua wewenang berada pada suatu atau beberapa manajer puncak saja. Terlebih lagi jika pertumbuhannya semakin cepat yang mengakibatkan semakin kompleksnya kegiatan dalam organisasi, sehingga pendelegasian wewenang sangat dibutuhkan.

3. Strategi dan lingkungan organisasi

Strategi yang dipakai dalam suatu organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, teknologi yang digunakan, dan persaingan yang dihadapi. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan dengan matang apakah wewenang itu disentralisasi atau didesentralisasi.

4. Penyebaran geografis organisasi

Umumnya semakin menyebar unit-unit organisasi secara geografis, maka organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi wewenang. Karena pembuatan rencana ataupun keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.

5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif

Organisasi yang kekurangan peralatan efektif untuk melaksanakan pengawasan pada unit-unit ditingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi, karena manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.

6. Kualitas manajer

Faktor ini merupakan yang penting karena jika organisasi melakukan desentralisasi maka akan diperlukan lebih banyak manajer yang berkualitas agar dapat menerima pelimpahan wewenang dari atasan.

7. Keanekaragaman produk dan jasa

Semakin beragam produk dan jasa yang ditawarkan oleh suatu organisasi, semakin besar kecenderungan untuk melakukan desentralisasi. Sebaliknya, semakin tidak beragam produk atau jasa yang ditawarkan maka organisasi lebih cenderung untuk melakukan sentralisasi.

8. Karakteristik organisasi lainnya

Karakteristik organisasi yang lain seperti biaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, kemampuan manajer tingkat bawah, dan sebagainya juga perlu diperhatikan untuk menentukan penggunaan sentralisasi atau desentralisasi wewenang. Berdasarkan uraian ini dapat dinyatakan bahwa konsep sentralisasi dan desentralisasi erat dengan wewenang pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Sejauh mana wewenang pengambilan keputusan disentralisasi atau didesentralisasi bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi dalam mencapai tujuan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode penelitian	Kesimpulan
1	Muhammad Rifai (2006)	Kontribusi pendelegasian wewenang dan iklim komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai administrasi IAIN Sumatera Utara	kuantitatif	kepercayaan 95% pada $t_{hitung} = 0,05$. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang memberikan sumbangan sebesar 16,88% terhadap motivasi kerja pegawai administrasi IAIN Sumatera Utara
2	Nirwana Ani (2009)	Pengaruh pendelegasian wewenang dan pembagian kerja terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pelayanan dan pengawasan bea dan cukai tipe 3A Surakarta	Kuantitatif	Pendelegasian wewenang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Surakarta tahun 2009. Hal ini

				<p>terbukti dari hasil analisis regresi yang memperoleh thitung (X_1) > ttabel yaitu 4,687 > 2,000 pada taraf signifikansi 5%. (2)</p> <p>Pembagian kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>
3	Ayu Kartika Gusti Saputri (2011)	Pendelegasian Wewenang Perizinan Di Kabupaten Banyumas (Studi di badan penanaman modal dan pelayanan perizinan kabupaten banyumas)	kualitatif	<p>Berdasarkan hasil penelitian, pendelegasian kewenangan yang dilakukan oleh Bupati Banyumas kepada badan penanaman modal dan pelayanan perizinan kabupaten banyumas adalah menggunakan pendelegasian kewenangan delegasi. Dengan adanya pendelegasian</p>

				<p>kewenangan kepada kepala badan penanaman modal dan pelayanan perizinan maka tanggung jawab yuridis tidak lagi berada ditangan Bupati Banyumas tetapi beralih kepada kepala badan penanaman modal dan pelayanan perizinan kabupaten banyumas selaku delegataris.</p>
4	Hosea Masius (2014)	<p>Pendelegasian Kewenangan Bupati Kepada Badan Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Di Wilayah Kecamatan</p>	kualitatif	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keengganan pemimpin dalam mendelegasikan kewenangan kepada BPMPT ini disebabkan oleh faktor rintangan psikologis dan rintangan</p>

		Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya		organisasioris. Pada Rintangan psychologis yaitu faktor yang mempengaruhi keengganan Bupati dalam mendelegasikan kewenangan yang berhubungan dari dalam diri seorang Bupati yang mengalami masalah pada adanya anggapan bahwa pemimpin sebagai manusia super dan penguasa, pemimpin ingin mendominasi birokrasi, pemimpin tidak bersedia menanggung resiko, dan pemimpin merasa takut apabila bawahannya tidak bisa melayani masyarakat
--	--	---------------------------------------	--	---

				<p>dengan baik, sedangkan pada rintangannya organisatoris yaitu faktor yang mempengaruhi keengganan Bupati dalam mendelegasikan kewenangan yang berhubungan dengan instansi di pemerintahan yang ada di Kabupaten Kubu Raya yang mengalami masalah pada sulitnya membuat batas tentang tanggung jawab dan pemimpin kurang mengetahui sampai dimana pendelegasian itu dilaksanakan.</p>
--	--	--	--	--

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan penelitian

Untuk menemukan hasil terkait masalah pendelegasian tugas dan wewenang pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sesuai dengan masalah-masalah yang ditemukan, maka penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif. Sugiono (2005) penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi yang diperoleh peneliti dari subyek berupa individu, organisasional, industri, atau perspektif yang lain.

Karena menggunakan desain *eksploratif* maka pengelolaan data sebaiknya dilakukan secara kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi Sugiyono, (2005:1).

3.2 Kehadiran peneliti

Dalam penelitian ini yang menjadi instrument utama adalah peneliti itu sendiri sugiyono (2005:61) mengatakan dalam penelitian kualitatif instrument utamanya adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan di kembangkan instrument penelitian sederhana, yang di harapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah di temukan melalui wawancara. Dalam penelitian ini kehadiran peneliti sangat berperan penuh dalam penelitian yang dilakukan.

Peneliti bertindak sebagai partisipan penuh dalam penelitian guna mengunpulkan dan memperoleh data yang menunjang dan dibutuhkan dalam penelitian ini. Pada saat melakukan penelitian dan bertemu dengan, peneliti memperkenalkan status dirinya sebagai peneliti langsung dalam penelitian ini, hal ini dirasa penting sebagai sebuah pegangan dan jaminan bagi informan yang ditemui.

3.3 Tempat Dan Waktu

Lokasi penelitian yang dilakukan berlokasi di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar jalan Hertasning Raya, Makassar. Penelitian direncanakan pada bulan Mei-Juni 2017

3.4 Sumber data

Dalam penelitian pasti membutuhkan data untuk dijadikan acuan dan referensi untuk penguat hasil karya ilmiah nantinya juga sebagai syarat dan aspek yang diteliti. Data yang digunakan dipenelitian ini bersifat kualitatif. Sumber data terdiri dari dari primer dan sekunder.

1. Data primer, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) yang berupa opini subyek (orang) secara individu atau kelompok. Informan sebanyak 5 orang masing-masing kepala bidang:
 - a. Perencanaan
 - b. Transmisi dan distribusi
 - c. Niaga dan pelayanan pelanggan
 - d. Keuangan
 - e. Sumber daya manusia dan KHA (komunikasi, hukum, dan administrasi)
2. Data sekunder, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dengan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder berupa bukti, catatan, atau laporan historis.

3.5 Teknik pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan Sugiyono (2005: 62).

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian pustaka (*library research*), yaitu pengumpulan data teoritis dengan cara menelaah berbagai literatur dan bahan pustaka lainnya berkaitan dengan masalah yang diteliti. Data-data tersebut berupa, baruan promosi, keputusan pembelian konsumen dan pemasaran jasa.
2. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu dengan cara

- a. Wawancara

Teknik wawancara, merupakan teknik yang digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dimana hal ini tak bisa ditemukan dalam teknik observasi. Peneliti melakukan wawancara langsung secara mendalam dengan informan atau narasumber yang bersangkutan guna memperoleh data atau informasi yang di perlukan.

- b. Observasi

Teknik observasi, merupakan teknik pengumpulan data dengan turun langsung kelapangan melihat fenomena-fenomena dan kejadian yang sebenarnya lalu melakukan pengamatan atas permasalahan yang ada kemudian menyajikannya sebagai data yang dibutuhkan.

3.6 Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai dilapangan Sugiyono, (2005:89) mengikuti konsep Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2005:183) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu :

1. Memeriksa data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan obeservasi dan objek penelitian, apakah data tersebut sudah lengkap dan siap untuk dikelola lebih lanjut.
2. Data *reduction* (Reduksi data), artinya merangkum data tersebut, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan penyederhanaan data sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas terhadap data yang dibutuhkan oleh peneliti.
3. Data *Display* (penyajian data), artinya menyajikan data berupa teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Penyajian data dapat dilakukan dalam uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *Flowchart* dan sejenisnya.
4. *Conclusion drawing/ Verification* (penarikan kesimpulan) menarik kesimpulan dari data-data yang ada sebagai hasil penelitian.
5. Pengulangan kembali langkah pertama hingga keempat.

3.7 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri. Sugiyono (2005: 61) mengatakan dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian

sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.

3.8 Pengecekan Validitasi Temuan

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Pengecekan validitasi data pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi, yaitu pengujian kredibilitas yang diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu Sugiyono (2005: 125). Adapun teknik pengecekan validitasi temuan dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber, misalnya selain melalui wawancara dan observasi, peneliti biasa menggunakan dokumen tertulis, arsip, catatan kecil, tulisan pribadi atau bahkan foto dan rekaman suara. Dari beberapa cara tersebut akan menghasilkan bukti atau bahkan data yang berbeda. Data yang berbeda akan menghasilkan pandangan yang berbeda dan mampu memperluas pengetahuan sehingga menghasilkan kebenaran yang akurat.
2. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara dan observasi.

3.9 Tahap-tahap Penelitian

Penelitian bertujuan menghasilkan sebuah kaitan antara teori dan fenomena yang terjadi atau bahkan menghasilkan sebuah temuan baru yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Untuk sebuah penelitian dibutuhkan beberapa tahapan yang perlu dilalui oleh seorang peneliti hingga sampai pada

penulisan hasil penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif sehingga tahapan yang dibuat peneliti sesuai dengan tahapan peneliti kualitatif seharusnya. Adapun tahapan-tahapan peneliti ini adalah :

1. Memilih situasi sosial atau permasalahan yang ingin diteliti. Dalam penelitian ini permasalahan yang diangkat oleh peneliti Analisis efektifitas promosi kampus menjelang penerimaan Mahasiswa baru di Universitas Fajar Makassar, dalam tahap ini peneliti sudah harus menentukan informan, teknik penelitian, teknik pengumpulan data. Semua harus dipersiapkan terlebih dahulu oleh peneliti sehingga dapat melangkah ketahap selanjutnya.
2. Melaksanakan observasi dan wawancara. Ini merupakan langkah awal peneliti memasuki penelitian lapangan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yakni dengan wawancara dan observasi. Persiapan pertanyaan-pertanyaan juga telah harus disiapkan oleh peneliti saat telah memasuki penelitian lapangan.
3. Mencatat hasil observasi dan wawancara. Setelah melakukan wawancara dan observasi peneliti mencatat beberapa hal penting dan menjadi hasil dari wawancara observasi tersebut.
4. Memeriksa data yang telah terkumpul dari tahap observasi dan wawancara, kemudian peneliti memastikan kesiapan data tersebut untuk selanjutnya dikelola lebih lanjut.
5. Memilah data yang telah terkumpul, menyederhanakan dan juga membuat kesimpulan dengan mengambil inti-inti atau yang terpenting sesuai dengan permasalahan yang ada. Pada tahap ini peneliti melakukan reduksi data hingga mencapai data yang tepat dan siap untuk dipaparkan.
6. Pada tahap ini data yang terpilih kemudian dikelola lebih lanjut dengan penyajian data yang berupa teori-teori yang sesuai dengan permasalahan.

7. Setelah tahapan penyajian data dilakukan peneliti selanjutnya menuliskan hasil dari penelitian dengan menggunakan data dan juga teori-teori yang dapat dikaitkan ataupun mendukung permasalahan yang diteliti. Pada tahap ini peneliti menuliskan laporan penelitian yang selanjutnya dipaparkan sebagai sebuah hasil dari penelitian selama sebulan penuh.

BAB IV

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Sejak awal berdirinya Perusahaan Listrik Negara hingga saat ini telah terjadi banyak peristiwa-peristiwa penting. Berikut ini merupakan tahun-tahun penting dalam sejarah kelistrikan di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat.

1. Tahun 1914

Dibangun pembangkit listrik pertama di Makassar dengan menggunakan mesin uap yang dikelola oleh suatu lembaga yang disebut *Electriciteit Weizen* berlokasi di pelabuhan Makassar.

2. Tahun 1925

Dibangun pusat listrik tenaga uap (PLTU) dengan kapasitas 2 MW di tepi sungai je'neberang daerah pandang-pandang, sungguminasa dan hanya mampu beroperasi hingga tahun 1957.

3. Tahun 1946

Dibangun pusat listrik tenaga diesel (PLTD) yang berlokasi dibekas lapangan sepak bola bontoala yang dikelola oleh N. V. Nederlands Gas Electriciteit Maatschappy (N. V. NEGEM).

4. Tahun 1949

Seluruh pengelolaan ketenagalistrikan dialihkan ke N. V. ovesseese Gas dan Electriciteit Gas dan Electriciteit Maatschappy.

5. Tahun 1957

Perusahaan ketenagalistrikan di kota Makassar dinasionalisasi oleh pemerintah RI dan dikelola oleh perusahaan listrik Negara (PLN) Makassar,

namun wilayah operasinya terbatas hanya di kota Makassar. Daerah luar dari kota Makassar seperti Majene, Bantaeng, Bulukumba, Watampone, dan Palopo, pusat pembangkitnya ditangani oleh PLN cabang luar kota dan pendistribusiannya oleh PT MPS (maskapai untuk perusahaan-perusahaan setempat). PLN Makassar inilah yang menjadi cikal bakal lahirnya PT PLN (Persero) Wilayah VIII sebagaimana yang kita kenal saat ini.

6. Tahun 1961

PLN pusat membentuk unit PLN eksploitasi VI dengan wilayah kerja meliputi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara yang berkedudukan di Makassar

7. Tahun 1973

Berdasarkan peraturan menteri pekerjaan umum dan tenaga listrik No.013/PRT/1975 sebagai pengganti peraturan menteri No.01/PRT/1975 yang didalamnya disebutkan bahwa perusahaan mempunyai unsur pelaksana yaitu proyek PLN wilayah. Oleh sebab itu, Direksi Perum Listrik Negara menetapkan SK No.010/DIR/1976 yang mengubah sebutan PLN Eksploitasi VIII menjadi PLN Wilayah VIII.

8. Tahun 1994

Berdasarkan PT No.23 tahun 1994 maka status PLN Wilayah VIII berubah menjadi Persero sekaligus merubah namanya menjadi PT PLN Persero Wilayah VIII. Perubahan ini mengandung arti bahwa PLN semakin dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

4.1.2 Visi, Misi, Dan Motto

a. Visi

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang tumbuh dan berkembang. Unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

b. Misi

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

c. Motto

“Listrik untuk kehidupan yang lebih baik (*Electricity for a better future*)”

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan cerminan dari pembagian tugas dan wewenang setiap bagian dari organisasi yang disusun sedemikian rupa guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Adapun struktur organisasi dari PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dapat dilihat di lampiran I.

4.1.4 Uraian Tugas Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

Struktur organisasi PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar terdiri dari beberapa fungsi. PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sebagai kantor induk dipimpin oleh seorang *General Manager* dengan dibantu oleh 5 bidang berikut ini.

- a. Manajer bidang keuangan
- b. Manajer bidang niaga dan pelayanan pelanggan
- c. Manajer bidang perencanaan
- d. Manajer bidang transmisi dan distribusi
- e. Manajer bidang sumber daya manusia dan KHA (Komunikasi, Hukum, dan Administrasi)

Terdapat dua jabatan yang setara dengan manajer bidang yang berkedudukan di bawah *General Manager*, yaitu Kepala Audit Internal dan P2K. berikut penjelasan dari masing-masing fungsi diatas.

a. *General Manager*

Bertanggung jawab atas pengadaan usaha melalui optimalisasi seluruh sumber daya secara efisien, efektif dan saling bersinergi serta menjamin penerimaan hasil penjualan tenaga listrik, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan profit dan menciptakan iklim kerja yang produktif.

b. Manajer bidang keuangan

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan anggaran dan keuangan unit usaha sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik, pengelolaan pajak yang efektif serta penyajian laporan keuangan dan akuntansi yang akurat dan tepat.

c. Manajer bidang niaga dan pelayanan pelanggan

Bertanggung jawab atas upaya pencapaian target pendapatan dari penjualantenaga listrik, pengembangan pemasran yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan serta transaksi pembelian tenaga listrik yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan, serta ketersediaan standar pelaksanaan kerja dan terciptanya interaksi kerja yang baik antara unit-unit pelaksana.

d. Manajer bidang perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kerja, perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya pengusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu, dan keandalan yang baik serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

e. Manajer bidang transmisi dan distribusi

Bertanggung jawab atas penyusunan strategi, standar operasi dan pemeliharaan, standar desain konstruksi dan kebijakan manajemen termasuk keselamatan ketenagalistrikan untuk menjamin kontinuitas pengusaha tenaga listrik dengan efisiensi serta mutu dan keandalan yang baik dan dukungan logistik bagi operasional perusahaan tenaga listrik di unit pelaksana

f. Manajer bidang SDM dan KHA

Manajer bidang SDM bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan manajemen SDM dan organisasi, administrasi kepegawaian dan hubungan industrial, serta mendukung kelancaran kerja organisasi. Manajer bidang KHA (Komunikasi, Hukum, dan Administrasi) bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan administrasi kesekretariatan, komunikasi masyarakat, pengelolaan keamanan, sasaran dan prasarana kantor, serta pembinaan lingkungan untuk mendukung kelancaran kerja organisasi.

4.1.5 Hasil Wawancara

4.1.5.1 Pendelegasian Tugas

PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang kelistrikan yang berlokasi dikota Makassar. Perusahaan tersebut di pimpin oleh *General Manager* (GM) sebagai pemegang kekuasaan dan wewenang tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar terdapat beberapa pernyataan mengenai pendelegasian yaitu, dari infoman bapak Mustari Amin bidang niaga dan pelayanan pelanggan (19 Juni 2017).

"pendelegasian adalah pelimpahan tugas ataupun wewenang kepada bawahan. Pendelegasian dilakukan seperti dengan cara mebagi tugas, wewenang, kewajiban dan tanggung jawab"

Dan pendapat informan lain, bapak Basri Husain bidang transmisi dan distribusi (14 Juni 2017)

“pendelegasian proses penyerahan tugas bisa juga berupa wewenang dari seseorang kepada orang lain. Pendelegasian juga merupakan keputusan tugas mana yang dikerjakan manajer sendiri dan mana yang diserahkan kepada orang lain”

Pendelegasian di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ada juga yang bersifat sementara seperti yang dikatakan oleh informan bapak Tony bidang sumber daya manusia dan KHA (14 Juni 2017).

“Pendelegasian adalah pelimpahan tugas ataupun wewenang kepada bawahan karena manajer memiliki pekerjaan yang lebih penting dan pendelegasian ini bersifat sementara sampai pimpinan menyelesaikan tugasnya tersebut.”

PT PLN (Persero) Wilayah Sulselsrabar sendiri terdapat alasan yang sangat penting dilakukannya pendelegasian dari informan yang terpercaya bapak Basri Husain bidang transmisi dan distribusi (14 Juni 2017) menjelaskan kenapa pendelegasian itu sangat penting.

“ya agar organisasi PT PLN dapat berfungsi lebih efisien dan efektif bila dilakukan pendelegasian berupa tugas, wewenang ataupun tanggung jawab dan para bawahan yang menerima delegasi juga dapat berproses dan berkembang terutama dalam bekerja sama antar karyawan.”

Disisi lain juga informan bapak Hudi Darso bidang perencanaan (15 Juni 2017) menjelaskan betapa pentingnya pendelegasian di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

“pentingnya pendelegasian tugas dalam PLN Wilayah untuk membantu melatih karyawan meningkatkan kapabilitas kerja dan pengetahuan. Selain itu pendelegasian juga membantu karyawan untuk mempersiapkan mereka untuk jenjang karir di masa akan datang, seperti itu.”

Selain itu juga terdapat beberapa penjelasan lain mengapa pendelegasian tugas itu sangat penting. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar yaitu dari informan bapak Tony bidang sumber daya manusia dan KHA (14 Juni 2017).

"karena PLN khususnya PLN wilayah yang merupakan induk dari kantor PLN yang berada di wilayah Sulselrabar yang dimana General Manager memiliki tingkat kesibukan yang tinggi, maka dari itu perlu adanya pendelegasian tugas kepada sub-devisi agar beban pekerjaan dari pimpinan/ manajer berkurang."

Pendelegasian tugas membantu meringankan pekerjaan pimpinan terutama jika mendapatkan tugas keluar kota seperti yang dikatakan informan ibu Tarita bidang keuangan (16 Juni 2017).

"seorang pimpinan tidak selalu bekerja di kantor, terkadang memiliki pekerjaan yang mengharuskan pimpinan/ manajer keluar kota melakukan perjalanan dinas, maka dari pendelegasian tugas perlu agar pekerjaan yang di tinggalkan tetap berjalan. Sama halnya pada saat pimpinan cuti maka pimpinan mendelegasikan tugasnya kepada bawahannya."

Dan di tambah pendapat yang hampir sama mengapa pendelegasian penting dari informan bapak Mustari Amin bidang niaga dan pelayanan pelanggan (19 Juni 2017)

"pendelegasian tugas sangat penting karena kesibukan seorang manajer tidak selalu berada di kantor, kesibukan manajer terkadang mengharuskan keluar daerah bahkan keluar kota untuk melaksanakan tugas yang sudah didelegasikan kepadanya. Maka dari itu tugas yang ditinggalkan mengharuskan manajer mendelegasikan tugasnya ke karyawan lain untuk diselesaikan."

4.1.5.2 Wewenang

Terdapat beberapa mengenai wewenang yang peneliti dapati dalam wawancara. Seperti yang dikatakan oleh informan bapak Tony bidang sumber daya manusia dan KHA (14 Juni 2017).

"wewenang itu jelas penting karena merupakan dasar untuk bertindak, memerintah seseorang untuk mengerjakan tugas atau memberi tanggung jawab kepada karyawan. Jadi jika pimpinan memberi wewenang berupa mengerjakan tugas karyawan tersebut tidak bisa menolak karena sang pimpinan memiliki wewenang dan kekuasaan yang lebih tinggi."

Disisi lain juga informan ibu Tarita bidang keuangan (16 Juni 2017) menjelaskan bahwa.

"wewenang sangat dibutuhkan terutama dalam pendelegasian, karena ketika manajer bidang keluar kota atau cuti banyak tugas pimpinan yang menumpuk walaupun dapat diselesaikan oleh bawahannya tapi jika pimpinan tidak memberi wewenang untuk mengerjakannya karyawan tidak bisa mengerjakan tugas tersebut. Maka dari itulah pentingnya wewenang untuk menggerakkan karyawan"

Wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ternyata bisa juga menjadi penilaian buat pimpinan sendiri untuk menilai kinerja karyawannya. Seperti yang dikatakan oleh bapak Hudi Darso bidang perencanaan (15 Juni 2017).

“pentingnya wewenang dilakukan salah satunya supaya atasan dapat menilai kinerja karyawannya dan bukan tidak mungkin jika wewenang berubah tugas yang di kerjakan dengan baik, karyawan bisa mendapatkasn promosi ataupun insentif.”

4.1.5.3 Tanggung Jawab

Pendelegasian wewenang merupakan anak kembar dari pendelegasian tugas, dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya tanggung jawab atau pertanggungjawaban. Di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar juga memiliki tanggung jawab di dalam melakukan wewenang seperti yang di jelaskan oleh informan bapak Mustari Amin bidang niaga dan pelayanan pelanggan (19 Juni 2017).

“salah satu pentingnya wewenang bisa berupa tanggung jawab yang diberikan oleh manajer puncak ke manajer bidang untuk melaksanakan tugas tertentu, seperti melakukan perjalanan dinas untuk melakukan kerja sama ataupun melakukan pengawasan di tiap-tiap kantor cabang yang berada di wilayah sulselrabar dan harus mempertanggungjawabkan hasil dari tugas/ pekerjaan yang telah diberikan.”

4.1.5.4 Pimpinan Mendelegasikan Tugas dan wewenang Ke Bawahannya

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan terdapat berbagai cara bagaimana pimpinan melakukan pendelegasian tugas dan wewenangnya. informan bapak Basri Husain bidang transmisi dan distribusi (14 Juni 2017).

“pendelegasian tugas dilakukan dari manajer puncak dalam hal ini General Manager mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada setiap manajer bidang dan manajer bidang mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada karyawannya.”

Demikian di perjelas oleh informan bapak Tony bidang sumber daya manusia dan KHA (14 Juni 2017).

“PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar di pimpin oleh General Manajer yang memiliki kekuasaan dan wewenang paling tinggi. Maka dari itu untuk memperingan tugasnya, pimpinan memdelegasikan tugas tersebut kepada setiap manajer bidang untuk diselesaikan sesuai dengan bidang tersebut. Dan diberi wewenang untuk bertanggung jawab, memutuskan, mengawasi dan mengendalikan/ memerintah karyawannya agar tercapai hasil yang telah ditetapkan.”

Disisi lain juga dijelaskan sebelum melakukan pendelegasian tugas dan wewenang harus memberikan tujuan dari pendelegasian tersebut seperti yang dikatan informan Ibu Tarita bidang keuangan (16 Juni 2017).

“dengan menetapkan pendelegasian dan memberikan tujuan serta tugas kepada karyawan sebelum mendelegasikannya. Biasanya manajer menetapkan tujuan sebelum mendelegasikan tugas. Apakah untuk membina karyawan agar lebih berkembang atau agar manajer dapat mengerjakan pekerjaan yang lebih penting. Dalam pendelegasian juga tugas harus disertai dengan pelimpahan wewenang untuk menggunakan sumber daya yang ada agar pencapaian perusahaan dapat terlaksana.”

Pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar tidak serta merta menunjuk langsung orang yang akan menerima delegasi tetapi harus diketahui sebelum memberikan delegesai harus diketahui tujuan dari pendelegasian tersebut.

Terkadang juga pimpinan melakukan pendelegasian tugas dan wewenang pada saat memimpin rapat seperti yang dijelaskan oleh informan bapak Hudi Darso bidang perencanaan (15 Juni 2017).

“disaat memimpin rapat membahas internal kantor, apabila terdapat masalah manajer puncak/ General Manager akan mendelegasikan kepada manajemen tingkat bawah untuk diselesaikan sesuai batas waktu yang ditentukan dirapat dan disaat bersamaan diberikan wewenang untuk menggunakan sumber daya yang ada agar masalah tersebut teratasi.”

Dan wewenang juga bisa berupa mandat secara langsung untuk melakukan tugas diluar kantor seperti yang dikatakan oleh informan bapak Mustari Amin bidang niaga dan pelayanan pelanggan (19 Juni 2017).

“dari cara pendelegasian yang dilakukan oleh manajer puncak, memandatkan langsung ke manajer bidang seperti melakukan perjalanan dinas dengan memberikan wewenang kepada manajer yang bersangkutan bertanggung jawab atas semua tugas dan kerja sama yang dilakukan. Dan harus mempertanggungjawabkan hasil dari wewenang tersebut.”

Ditinjau dari segi pelaksanaan yang dilakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Adapun yang peneliti dapatkan dari hasil wawancara kepada informan mengenai pelaksanaan pendelegasian tugas dan wewenang terlaksana dengan baik atau tidak, adapun hasil wawancara yang peneliti dapati dari informan bapak Basri Husain bidang transmisi dan distribusi (14 Juni 2017).

“bagi saya pribadi pendelegasian tugas dan wewenang sudah terlaksana dengan baik khususnya pada bidang transmisi dan distribusi meskipun terdapat sedikit kendala karena karyawan yang diberikan wewenang masih canggung untuk mengambil keputusan dan memerintah karyawan lainnya.”

Pendapat dari informan lain bapak Hudi Darso bidang perencanaan (15 Juni 2017).

“menurut saya pendelegasian tugas dan wewenang sudah berjalan semestinya dimana jalur wewenang sudah terlaksana dengan baik.”

Adapun alasan yang membuat pendelegasian tugas dan wewenang kadang tidak terlaksana dengan baik dari informan bapak Tony bidang sumber daya manusia dan KHA (14 Juni 2017).

“pelaksanaan pendelegasian tugas dan wewenang tidak terlaksana dikarenakan pertama diri kita sendiri yang salah menunjuk atau memilih orang. Kasus yang pernah terjadi manajer menunjuk karyawannya namun karyawan itu sebenarnya tidak mampu menjalankan tugasnya.”

Selain itu ada juga hal lain yang menyebabkan pendelegasian kurang berjalan dengan baik dikarenakan faktor pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan seperti yang dikatakan informan ibu Tarita bidang keuangan (16 Juni 2017).

“penyebab tidak terlaksananya pendelegasian tugas dan wewenang dengan baik timbul karena waktu kita memberikan delegasi tidak tepat. Karyawan pastinya memiliki tugas pokoknya masing-masing jika tugasnya menumpuk di tambah lagi tugas yang didelegasikan membuat kinerja mereka jadi lambat.”

Dari perspektif staf yang diberikan pendelegasian tugas dan wewenang hasil wawancara informan Bapak Gunawan staf bidang niaga dan pelayanan pelanggan (6 September 2017).

“kebanyakan pendelegasian yang diberikan berupa tugas dan tanggung jawab menyusun rencana-rencana atau program menurut petunjuk atasan guna meningkatkan pelayanan.”

Adapun penjelasan menurut informan lain yaitu bapak Hamsyir Arsyad bidang keuangan (6 September 2017).

“pendelegasian yang diberikan adalah tugas dari atasan untuk mengerjakan sebagian dari tugas manajer keuangan pada saat manajer melakukan tugas diluar kantor”

Adapun hambatan-hambatan yang sering dialami oleh staf ketika diberikan delegasi berupa tugas dan wewenang dari bapak Gunawan staf bidang niaga dan pelayanan pelanggan (6 September 2017)

“hambatan yang sering kami alami adalah pembebanan tugas ganda diluar tugas pokok yang dijalani membuat pekerjaan jadi lambat dari waktu yang telah direncanakan”

Disisi lain juga dijelaskan oleh informan bapak Hamsyir Arsyad bidang keuangan (6 September 2017)

“hambatan sudah pasti ada karena memiliki pekerjaan tambahan membuat beban tugas bertambah dan menyebabkan sering lembur jika diberikan tugas tambahan dari atasan”

4.2 Pembahasan

Dari hasil penelitian yang dilakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, bahwa *general manager* (GM) telah melakukan hal-hal yang berkaitan dengan pendelegasian tugas dan wewenang yang diberikan kepada masing-masing bidang. Pada dasarnya, pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar timbul karena GM memiliki tingkat kesibukan yang tinggi serta keterbatasan yang ada padanya jikalau mengerjakan seorang diri. Untuk itu, maka GM dibantu kepala audit internal dan manajer

bidang dengan cara mendelegasikan sebagian tugas operasional kepada tiap-tiap manajer bidang serta wewenang yang bertanggung jawab untuk mengontrol, memutuskan, dan memerintah karyawan yang berada pada bidang yang dipimpin untuk menjalankan fungsinya.

Pendelegasian tugas di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dilakukan karena untuk memanfaatkan sumber daya yang ada dan pendelegasian juga bisa menjadi cara yang efektif dan efisien untuk mempercayakan tugas kepada karyawan lain dan membantu manajer untuk menjalankan roda organisasi di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Sebab itu, di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar diperlukan bantuan dan kerja sama dengan orang lain untuk mencapainya. Hal ini merupakan sarana bagi karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Pendelegasian dilakukan dengan cara membagikan tugas, wewenang dari *General Manager* kepada setiap manajer bidang dan manajer bidang kepada karyawan dari setiap bidang tersebut. Tidak hanya menerima pendelegasian tugas dan wewenang, tetapi harus mempertanggungjawabkan hasil dari tugas dan wewenang yang telah diberikan. Hal ini diperkuat oleh teori Allen (1986) mendefinisikan delegasi sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mempercayakan tanggung jawab dan wewenang kepada orang-orang lain dan menetapkan pertanggungjawaban untuk hasil-hasil. Jadi, garis wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah berjalan sebagaimana mestinya yaitu dari atasan ke bawahan.

Disamping itu karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar yang menerima delegasi berupa tugas dan wewenang, dapat melatih karyawan untuk berproses dan melatih karyawan lebih produktif dan meningkatkan kapabilitas kerja, selain itu juga dapat menjadi pembelajaran untuk jenjang karirnya kedepan. Pendelegasian di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar juga dapat memperingan tugas manajer bilamana manajer melakukan perjalanan dinas

keluar kota ataupun pada saat cuti. Tugas yang ditinggalkan tetap berjalan dengan didelegasikan kepada karyawannya . maka dari itu pendelegasian tugas di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dilakukan agar beban manajer berkurang.

Bukan hanya pendelegasian tugas, pendelegasian wewenang juga penting dilakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar karena wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan aktifitas/kegiatan di dalam kantor ataupun diluar kantor. Tanpa wewenang, karyawan di PT PLN (Pesero) Wilayah Sulselrabar tidak dapat berbuat apa-apa dan memungkinkan karyawan bekerja atau tidak berkerja tergantung wewenang diberikan atau tidak. Karena GM memiliki wewenang dan kekuasaan yang lebih tinggi dalam struktur orgnisasi di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Jadi, berhak memerintah karyawannya dan menentukan tugas apa saja yang harus dikerjakan, jika wewenang diberikan maka karyawan tersebut tidak dapat menolak karena sudah menjadi kewajiban yang harus dijalankan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Hasibuan (2006) menguraikan bahwa wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Dengan kata lain, wewenang merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Disamping itu, wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan pertimbangan bagi manajer untuk menilai kinerja karyawan tersebut apakah mereka mampu atau tidak dalam melaksanakan wewenang yang telah diberikan dan sebagai penghargaan untuk karyawan yang telah berhasil menjalankan wewenang, diberikan insentif ataupun promosi untuk naik jabatan. Jika hasil yang mereka dapatkan sesuai dengan apa yang mereka kerjakan

karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar akan termotivasi untuk mengambil kesempatan dalam hal pendelegasian wewenang.

Sebelum melakukan pendelegasian tugas dan wewenang manajer di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar memberikan tujuan dari pendelegasian tersebut salah satunya untuk membina karyawan agar lebih berkembang atau manajer memiliki pekerjaan penting yang harus diselesaikan. Didalam rapat internal kantor terjadi pendelegasian tugas dan wewenang dari GM PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar kepada manajer bidang sesuai dengan masalah yang di hadapi, dan manajer bidang diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk menggunakan sumber daya yang ada agar masalah tersebut teratasi.

Dari pendelegasian yang dilakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar diketahui bahwa setiap pendelegasian tugas dan wewenang yang dilakukan juga terdapat kewajiban, kekuasaan, kepercayaan dan pertanggungjawaban dari setiap tugas dan wewenang yang di delegasikan. Dengan adanya pendelegasian tugas dan wewenang kepada beberapa manajer dan karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab, maka *General Manager* dan manajer bidang dapat mengerjakan tugas penting lainnya secara optimal dan efektif dalam penggunaan waktu.

Dari hasil penelitian dapat diketahui faktor-faktor yang mendorong adanya pendelegasian tugas dan wewenang yang terjadi di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, yaitu:

1. Keterbatasan untuk mengendalikan seluruh kegiatan yang ada seorang diri.
2. Sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian para karyawan.
3. Sebagai sarana penilaian prestasi bagi kemungkinan promosi guna meningkatkan karir karyawan.

Secara umum pendelegasian tugas dan wewenang yang ada di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah berjalan dengan baik dari seluruh aspek yang menyangkut pendelegasian tugas dan wewenang. Meskipun pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah berjalan dengan baik, Namun di dalam pelaksanaannya masih ditemui kendala. Adanya kendala dalam proses pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan hal yang akan mempengaruhi organisasi perusahaan. kendala tersebut karena manajer salah memilih orang, kasus yang pernah terjadi di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dimana masih canggungnya karyawan untuk mengambil keputusan dan memerintah karyawan lain jika diberikan wewenang dari atasan. Dimana juga ada kasus yang terjadi dimana manajer menunjuk karyawannya namun karyawan tersebut tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan penyebab lain timbul karena waktu pemberian delegasi tidak tepat, hasilnya karyawan tersebut memiliki pekerjaan yang menumpuk.

Adapun dari perspektif staf yang menerima pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, yaitu dari segi pekerjaan yang diberikan oleh atasannya sehingga pekerjaan pokok staf jadi terganggu karena adanya limpahan tugas dari manajer bidang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Hal ini dapat menyebabkan lambatnya kinerja staf karena memiliki beban pekerjaan yang lebih sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lama dari jangka waktu yang telah ditetapkan.

Dari tinjauan empirik, temuan peneliti terdahulu dilakukan untuk memperjelas tentang variable-variabel dalam penelitian ini, sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Ayu Kartika Gusti Saputri (2011) melakukan penelitian yang berjudul "Pendelegasian Wewenang Perizinan Di Kabupaten Banyumas (Studi Di Badan Penanaman Modal Dan

Pelayanan Perizinan Kabupaten Banyumas)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pendelegasian kewenangan perizinan di Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Kabupaten Banyumas. Berdasarkan hasil penelitian, pendelegasian kewenangan yang dilakukan oleh Bupati Banyumas kepada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Kabupaten Banyumas adalah menggunakan pendelegasian kewenangan delegasi. Dengan adanya pendelegasian kewenangan kepada kepala badan penanaman modal dan pelayanan perizinan maka tanggung jawab yuridis tidak lagi berada ditangan Bupati Banyumas tetapi beralih kepada kepala Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Kabupaten Banyumas selaku delegataris.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sistem pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini terlihat dari bagaimana manajer mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada bawahan dalam menjalankan roda organisasi dan menetapkan tanggung jawab. Hanya saja implementasinya terdapat hambatan dari perspektif staf, beban pekerjaan meningkat karena memiliki tugas lain diluar tugas pokoknya.

5.2 Saran

Pimpinan dalam memberikan tugas ganda hendaknya berhati-hati, sebab dengan memberikan tugas ganda dapat menurunkan produktivitas staf itu sendiri.

Daftar Pustaka

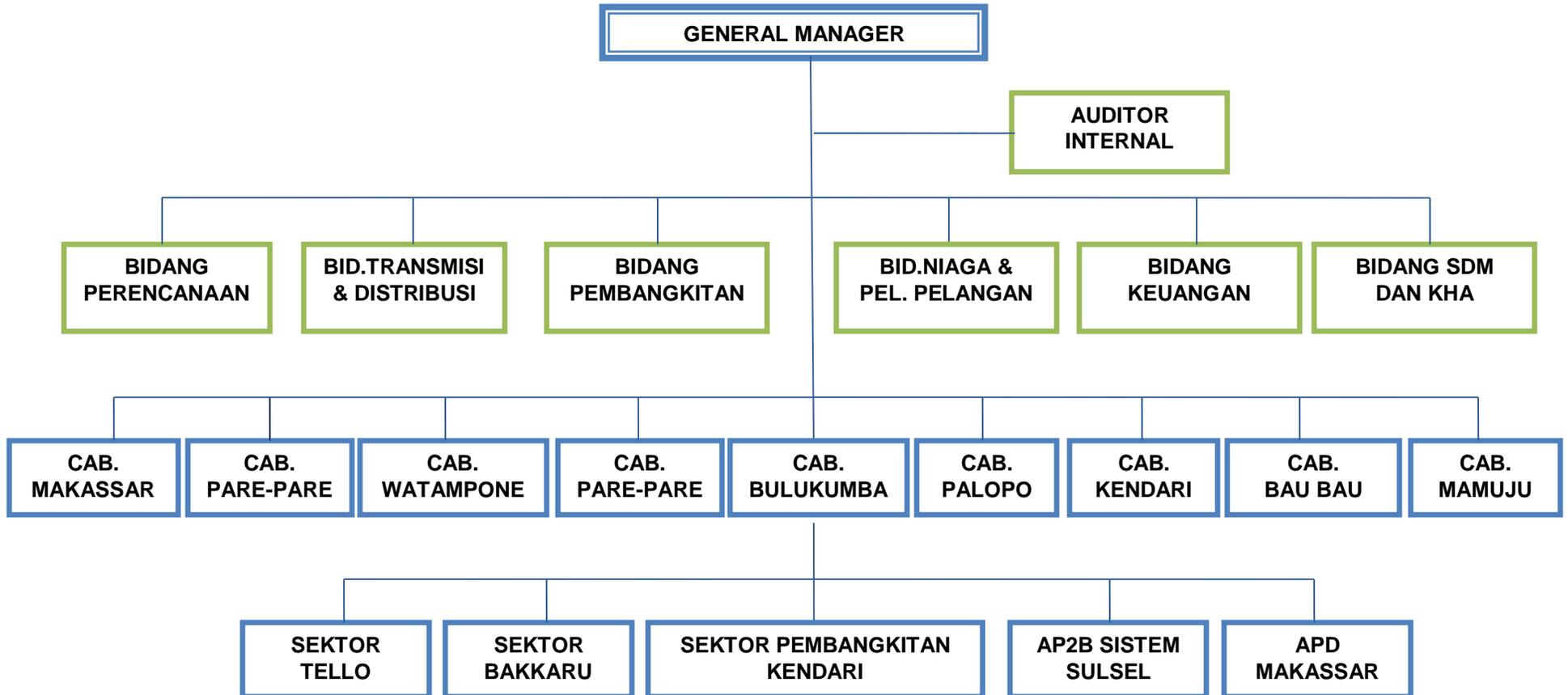
- Allen, Louis A. 1986. *Organisasi Perusahaan Teori Dan Praktek*. Jakarta: PT Pembangunan.
- Anoraga, Pandji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barnes, M.C. 1994. *Organisasi Perusahaan, Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Pustaka Binanam.
- Daft, Richard, L. 2002. *Manajemen*. Jilid I. Jakarta: Airlangga.
- Hampton, David R. 1986. *Management*. Singapore: Mc Graw-Hill International editions.
- Handyaningrat, Soewarno. 1989. *Pengantar Ilmu Administrasi Dan Manajemen*. Jakarta: CV. Hasil Masagung.
- Handoko, T. Hani. 1991. *Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen (Dasar, Peengertian Dan Masalah)*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herujito, M. Yayat. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- James, A.F Stoner. 2003, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II, Gramedia Grub, Jakarta, 2003.
- Kadarman, A.M. 1991. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Manullang. 1996. *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 1998. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sartono, Agus. 2000. *Manajemen Keuangan, Teori Dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Siagian, Sondang, P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silallahi, Ulbert. 1996. *Asas-Asas Manajemen, Cetakan Pertama*. Bandung: Mandar Maju
- Simon, A. Herbert. 2004. *Prilaku Administrasi*. Terjemahan Oleh S.T Dianjung. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siswanto, H.B. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, Ernie Tisnawati Dan Saefullah, Kurniawan. 2008. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sule, Tisnawati, Ernie. Dan Saefullah, Kurniawan. 2008. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Grub.
- Sutarto. 2002. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Winardi, 1982. *Organisasi Perkantoran Dan Motivasi*. Bandung: Alumni.

<https://scholar.google.co.id>

**L
A
M
P
I
R
A
N**

**BAGAN SUSUNAN ORGANISASI
PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELRABAR**



LEMBAR PERTANYAAN

1. Apa yang anda ketahui mengenai pendelegasian ?
2. Menurut anda mengapa pendelegasian tugas sangat penting dilakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
3. Apakah pendelegasian wewenang juga penting dilakukan di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
4. Bagaimana cara pimpinan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada karyawan khususnya di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
5. Menurut yang anda alami, Sejauh ini apakah pendelegasian tugas dan wewenang di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah terlaksana dengan baik ?

Hasil Wawancara

informan Bapak Tony bidang sumber daya manusia dan KHA (komunikasi, hukum dan administrasi) 14 Juni 2017.

1. Apa yang anda ketahui mengenai pendelegasian ?
 - Pendelegasian adalah pelimpahan tugas ataupun wewenang kepada bawahan karena pimpinan memiliki pekerjaan yang lebih penting dan pendelegasian ini bersifat sementara sampai pimpinan menyelesaikan tugasnya tersebut.
2. Menurut anda mengapa pendelegasian tugas sangat penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - karena PLN khususnya PLN wilayah yang merupakan induk dari kantor PLN yang berada di wilayah Sulselrabar yang dimana General Manager memiliki tingkat kesibukan yang tinggi, maka dari itu perlu adanya pendelegasian tugas kepada sub-devisi agar beban pekerjaan dari pimpinan/ manajer berkurang.
3. Apakah pendelegasian wewenang juga penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - wewenang itu jelas penting karena merupakan dasar untuk bertindak, memerintah seseorang untuk mengerjakan tugas atau memberi tanggung jawab kepada karyawan. Jadi jika pimpinan memberi wewenang berupa mengerjakan tugas karyawan tersebut tidak bisa menolak karena sang pimpinan memiliki wewenang dan kekuasaan yang lebih tinggi.

4. Bagaimana cara pimpinan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada karyawan khususnya di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar di pimpin oleh General Manajer yang memiliki kekuasaan dan wewenang paling tinggi. Maka dari itu untuk memperingan tugasnya, pimpinan memdelegasikan tugas tersebut kepada setiap manajer bidang untuk diselesaikan sesuai dengan bidang tersebut. Dan diberi wewenang untuk bertanggung jawab, memutuskan, mengawasi dan mengendalikan/ memerintah karyawannya agar tercapai hasil yang telah ditetapkan.
5. Menurut yang anda alami, Sejauh ini apakah pendelegasian tugas dan wewenang di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah terlaksana dengan baik ?
 - pelaksanaan pendelegasian tugas dan wewenang tidak terlaksana dikarenakan pertama diri kita sendiri yang salah menunjuk atau memilih orang. Kasus yang pernah terjadi manajer menunjuk karyawannya namun karyawan itu sebenarnya tidak mampu menjalankan tugasnya

Informan bapak Basri Husain bidang Transmisi dan Distribusi 14 Juni 2017.

1. Apa yang anda ketahui mengenai pendelegasian ?
 - pendelegasian proses penyerahan tugas bisa juga berupa wewenang dari seseorang kepada orang lain. Pendelegasian juga merupakan keputusan tugas mana yang dikerjakan manajer sendiri dan mana yang diserahkan kepada orang lain
2. Menurut anda mengapa pendelegasian tugas sangat penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?

- ya agar organisasi PT. PLN dapat berfungsi lebih efisien dan efektif bila dilakukan pendelegasian berupa tugas, wewenang ataupun tanggung jawab dan para bawahan yang menerima delegasi juga dapat berproses dan berkembang terutama dalam bekerja sama antar karyawan.
3. Apakah pendelegasian wewenang juga penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - Wewenang itu penting di PLN karena tanpa wewenang kita tidak dapat menjalankan pendelegasian tugas karena pendelegasian tugas tidak sah tanpa adanya wewenang
 4. Bagaimana cara pimpinan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada karyawan khususnya di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - pendelegasian tugas dilakukan dari manajer puncak dalam hal ini General Manager mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada setiap manajer bidang dan manajer bidang mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada karyawannya
 5. Menurut yang anda alami, Sejauh ini apakah pendelegasian tugas dan wewenang di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah terlaksana dengan baik ?
 - bagi saya pribadi pendelegasian tugas dan wewenang sudah terlaksana dengan baik khususnya pada bidang transmisi dan distribusi meskipun terdapat sedikit kendala karena karyawan yang diberikan wewenang masih canggung untuk mengambil keputusan dan memerintah karyawan lainnya

Informan bapak Hudi Darso bidang perencanaan 15 Juni 2017.

1. Apa yang anda ketahui mengenai pendelegasian ?

- Pendelegasian yang saya ketahui adalah penyerahan wewenang kepada orang lain berupa tanggung jawab, tugas dan kepercayaan kepada orang lain.
2. Menurut anda mengapa pendelegasian tugas sangat penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - pentingnya pendelegasian tugas dalam PLN Wilayah untuk membantu melatih karyawan meningkatkan kapabilitas kerja dan pengetahuan. Selain itu pendelegasian juga membantu karyawan untuk mempersiapkan mereka untuk jenjang karir di masa akan datang, seperti itu
 3. Apakah pendelegasian wewenang juga penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - pentingnya wewenang dilakukan salah satunya supaya atasan dapat menilai kinerja karyawannya dan bukan tidak mungkin jika wewenang berubah tugas yang di kerjakan dengan baik, karyawan bisa mendapatkasn promosi ataupun insentif
 4. Bagaimana cara pimpinan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada karyawan khususnya di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - Disaat memimpin rapat membahas internal kantor, apabila terdapat masalah manajer puncak/ General Manager akan mendelegasikan kepada manajemen tingkat bawah untuk diselesaikan sesuai batas waktu yang ditentukan dirapat dan disaat bersamaan diberikan wewenang untuk menggunakan sumber daya yang ada agar masalah tersebut teratasi

5. Menurut yang anda alami, Sejauh ini apakah pendelegasian tugas dan wewenang di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah terlaksana dengan baik ?

- menurut saya pendelegasian tugas dan wewenang sudah berjalan semestinya dimana jalur wewenang sudah terlaksana dengan baik

Informan ibu Tarita bidang keuangan 16 Juni 2017

1. Apa yang anda ketahui mengenai pendelegasian ?

- Pendelegasian adalah pemindahan hak resmi kebawahan untuk dikerjakan yang bersifat sementara.

2. Menurut anda mengapa pendelegasian tugas sangat penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?

- seorang pimpinan tidak selalu bekerja di kantor, terkadang memiliki pekerjaan yang mengharuskan pimpinan/ manajer keluar kota melakukan perjalanan dinas, maka dari pendelegasian tugas perlu agar pekerjaan yang di tinggalkan tetap berjalan. Sama halnya pada saat pimpinan cuti maka pimpinan mendelegasikan tugasnya kepada bawahannya

3. Apakah pendelegasian wewenang juga penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?

- wewenang sangat dibutuhkan terutama dalam pendelegasian, karena ketika manajer bidang keluar kota atau cuti banyak tugas pimpinan yang menumpuk walaupun dapat diselesaikan oleh bawahannya tapi jika pimpinan tidak memberi wewenang untuk mengerjakannya karyawan tidak bisa mengerjakan tugas tersebut. Maka dari itulah pentingnya wewenang untuk menggerakkan karyawan

4. Bagaimana cara pimpinan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada karyawan khususnya di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
 - dengan menetapkan pendelegasian dan memberikan tujuan serta tugas kepada karyawan sebelum mendelegasikannya. Biasanya manajer menetapkan tujuan sebelum mendelegasikan tugas. Apakah untuk membina karyawan agar lebih berkembang atau agar manajer dapat mengerjakan pekerjaan yang lebih penting. Dalam pendelegasian juga tugas harus disertai dengan pelimpahan wewenang untuk menggunakan sumber daya yang ada agar pencapaian perusahaan dapat terlaksana.
5. Menurut yang anda alami, Sejauh ini apakah pendelegasian tugas dan wewenang di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah terlaksana dengan baik ?
 - penyebab tidak terlaksananya pendelegasian tugas dan wewenang dengan baik timbul karena waktu kita memberikan delegasi tidak tepat. Karyawan pastinya memiliki tugas pokoknya masing-masing jika tugasnya menumpuk di tambah lagi tugas yang didelegasikan membuat kinerja mereka jadi lambat.

Informan Mustari Amin bidang niaga dan pelayanan pelanggan 19 Juni 2017.

1. Apa yang anda ketahui mengenai pendelegasian ?
 - pendelegasian adalah pelimpahan tugas ataupun wewenang kepada bawahan. Pendelegasian dilakukan seperti dengan cara mebagi tugas, wewenang, kewajiban dan tanggung jawab
2. Menurut anda mengapa pendelegasian tugas sangat penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?

- pendelegasian tugas sangat penting karena kesibukan seorang manajer tidak selalu berada di kantor, kesibukan manajer terkadang mengharuskan keluar daerah bahkan keluar kota untuk melaksanakan tugas yang sudah didelegasikan kepadanya. Maka dari itu tugas yang ditinggalkan mengharuskan manajer mendelegasikan tugasnya ke karyawan lain untuk diselesaikan
3. Apakah pendelegasian wewenang juga penting dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
- salah satu pentingnya wewenang bisa berupa tanggung jawab yang diberikan oleh manajer puncak ke manajer bidang untuk melaksanakan tugas tertentu, seperti melakukan perjalanan dinas untuk melakukan kerja sama ataupun melakukan pengawasan di tiap-tiap kantor cabang yang berada di wilayah Sulselrabar dan harus mempertanggungjawabkan hasil dari tugas/ pekerjaan yang telah diberikan
4. Bagaimana cara pimpinan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada karyawan khususnya di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
- dari cara pendelegasian yang dilakukan oleh manajer puncak, memandatkan langsung ke manajer bidang seperti melakukan perjalanan dinas dengan memberikan wewenang kepada manajer yang bersangkutan bertanggung jawab atas semua tugas dan kerja sama yang dilakukan. Dan harus mempertanggungjawabkan hasil dari wewenang tersebut
5. Menurut yang anda alami, Sejauh ini apakah pendelegasian tugas dan wewenang di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah terlaksana dengan baik ?

- Pendelegasian tugas dan wewenang karyawan juga bisa menerima dengan baik apa yang di delegasikan kepadanya.

Lampiran 4 : Hasil wawancara staf bidang

Hasil Wawancara Staf Bidang

Informan Bapak Gunawan staf bidang niaga dan pelayanan pelanggan (6 September 2017)

1. Apakah anda pernah diberikan pendelegasian berupa tugas dan wewenang ?
 - Iya pernah khususnya dibidang niaga dan pelayanan pelanggan
2. Jenis pendelegasian apa yang biasa diberikan kepada anda ?
 - kebanyakan pendelegasian yang diberikan berupa tugas dan tanggung jawab menyusun rencana-rencana atau program menurut petunjuk atasan guna meningkatkan pelayanan.
3. Hambatan apa yang biasa anda hadapi ketika menjalankan pendelegasian ?
 - hambatan yang sering kami alami adalah pembebanan tugas ganda diluar tugas pokok yang dijalani membuat pekerjaan jadi lambat dari waktu yang telah direncanakan

Informan Bapak Hamsyir Arsyad bidang keuangan (6 September 2017)

1. Apakah anda pernah diberikan pendelegasian berupa tugas dan wewenang ?
 - Iya pernah tapi lebih ke pendelegasian tugas
2. pendelegasian apa yang biasa diberikan kepada anda ?
 - pendelegasian yang diberikan adalah tugas dari atasan untuk mengerjakan sebagian dari tugas manajer keuangan pada saat manajer melakukan tugas diluar kantor

3. Hambatan apa yang biasa anda hadapi ketika menjalankan pendelegasian ?
- hambatan sudah pasti ada karena memiliki pekerjaan tambahan membuat beban tugas bertambah dan menyebabkan sering lembur jika diberikan tugas tambahan dari atasan