

---

## **KEWENANGAN MANAJER PADA CV SINAR PUTRA MAHKOTA DI PONTIANAK**

**Wandy Tandra**

email: wandytandra71@gmail.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma

### **ABSTRAK**

Commanditaire Vennootschap (CV) Sinar Putra Mahkota merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang distribusi barang kelontong, makanan ringan, bihun, baterai, dan lampu. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui penggunaan kewenangan oleh manajer pada CV Sinar Putra Mahkota. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan teknik pengumpulan data adalah dengan melakukan observasi, wawancara, kuesioner, studi dokumenter, dan studi kepustakaan. Sampel yang diteliti adalah seluruh karyawan CV Sinar Putra Mahkota yang berjumlah 32 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan diagram Kartesius. Kesimpulan penelitian ini adalah manajer CV Sinar Putra Mahkota di Pontianak telah menggunakan kewenangannya dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa manajer telah berperan dengan baik di dalam perusahaan, mampu memberikan solusi terhadap suatu masalah, dan mampu mengelola informasi yang dimilikinya terkait dengan perusahaan. Namun, manajer masih harus menggunakan kewenangannya dengan lebih baik dalam hal memengaruhi dan menentukan imbalan karyawan, serta membina hubungan yang lebih baik dengan para karyawan di CV Sinar Putra Mahkota.

**Kata Kunci:** Kewenangan Manajer.

### **PENDAHULUAN**

Organisasi merupakan sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama dan bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Tentu saja pencapaian tujuan tersebut bukanlah hal yang mudah karena perusahaan terdiri dari berbagai orang yang mempunyai karakteristik, latar belakang kehidupan, dan cara pandang yang berbeda. Bahkan ada karyawan yang mempunyai tujuan yang berbeda dengan perusahaan. Tugas manajer adalah untuk dapat menyatukan mereka demi mencapai tujuan perusahaan. Proses penyatuan tersebut juga bukan merupakan hal yang mudah, karena akan ada pihak yang mendukung dan yang menolak, sehingga peran manajer sangat penting didalam organisasi.

Manajer merupakan orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi. Seperti halnya manajemen dapat ditemukan di semua organisasi manusia, manajer ada dalam semua tipe organisasi. Manajer mempunyai wewenang formal atas semua organisasinya dan itu menentukan statusnya. Wewenang dan status ini menyebabkan manajer terlibat dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

Manajer memerlukan wewenang resminya untuk mendapatkan kerjasama dengan bawahan mereka, selain daripada ilmu dan keahlian yang dimilikinya. Oleh karena itu seorang manajer memerlukan sumber-sumber kekuasaan untuk dapat menjalankan fungsinya didalam suatu organisasi. Seorang manajer suatu organisasi mempunyai hak untuk memberi perintah dan tugas kepada bawahannya. Wewenang tersebut merupakan hasil pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan didalam organisasi.

Setelah mendapatkan pandangan tersebut, kemudian dilanjutkan pada penelitian perusahaan. Perusahaan yang akan diteliti adalah CV Sinar Putra Mahkota. Penelitian pada CV Sinar Putra Mahkota Pontianak bertujuan untuk menganalisa penggunaan kewenangan manajer di dalam perusahaan. Jumlah karyawan yang cukup banyak dan variasi pekerjaan yang terdapat di perusahaan tersebut dapat menjadi sumber dalam penelitian ini.

Penyalahgunaan wewenang/kekuasaan oleh manajer juga dapat mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan terhadap suatu perusahaan. Jika seorang karyawan merasa manajernya terlalu semena-mena dalam pekerjaan, mereka dapat kehilangan semangat dan loyalitas mereka dalam bekerja yang dapat berakibat pada pengunduran diri. Tujuan dari artikel ini adalah untuk mengetahui penggunaan kewenangan manajer pada CV Sinar Putra Mahkota di Pontianak.

## **KAJIAN TEORITIS**

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Menurut Follet dalam Handoko (2003: 8): “Mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.”

Menurut Stoner dalam Handoko (2003: 8):

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

1. Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metoda, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat.
2. Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam

mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

3. Pengarahan berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain.
4. Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah, manajer harus membetulkannya.

Menurut Handoko (2003: 213): “kekuasaan sering dicampur adukkan dengan wewenang. Meskipun kekuasaan dan wewenang sering ditemui bersama, tetapi keduanya berbeda.”

Menurut Handoko (2003: 212):

“Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu teori formal dan teori penerimaan. Pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang diberi atau diwarisi hal tersebut. Pandangan teori penerimaan berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan.”

Menurut Handoko (2003: 214): “Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian.”

Menurut Wirawan (2003: 78) sumbernya, kekuasaan dapat dikelompokkan menjadi tujuh jenis, antara lain sebagai berikut.

1. Kekuasaan yang sah, otoritas atau wewenang. Seseorang mempunyai otoritas atau wewenang karena diangkat atau dipilih secara sah untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu. Dengan kekuasaan tersebut, ia mempunyai kewajiban untuk melakukan sesuatu dan mempunyai hak untuk memberi perintah bagi mereka yang berada dalam yuridiksinya untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Mereka yang berada dalam yuridiksi seseorang yang berwenang mempunyai kewajiban untuk mematuhi perintah tersebut. Sebagai contoh, seorang manajer mempunyai wewenang untuk memberikan perintah kepada bawahannya dan bawahannya wajib untuk melaksanakan perintah dengan baik. Apabila bawahannya tidak melaksanakan perintah, maka dapat dikenakan sanksi.
2. Kekuasaan imbalan. Kekuasaan untuk memberikan sesuatu atau tidak memberikan sesuatu. Menurut Stephen P. Robbins (2003: 95): “Kekuasaan imbalan digambarkan sebagai rasa patuh yang dicapai berdasarkan kemampuan untuk membagikan imbalan yang dipandang oleh orang lain sebagai berharga. Sebagai contoh, seorang manajer mempunyai reward power untuk memberikan atau tidak memberikan kenaikan pangkat atau kenaikan gaji kepada para bawahannya. Apabila bawahannya tidak melaksanakan perintah maka dapat dikenai sanksi.

3. Kekuasaan paksa. Kekuasaan paksa adalah kekuasaan dari pemegang kekuasaan untuk memaksa penerima kekuasaan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Menurut French dan Raven dalam Stephen P. Robbins (2003: 93): “Dasar kekuasaan paksaan *coercive power* merupakan suatu ketergantungan pada rasa takut.” Sebagai contoh, para penegak hukum, polisi, hakim, dan jaksa mempunyai kekuasaan untuk memaksa warga negara agar mematuhi hukum. Jika melanggar hukum, mereka dapat memenjarakan para pelanggar hukum.
4. Kekuasaan keahlian. Kekuasaan yang dimiliki seseorang karena memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang tertentu. Jadi, ia dapat membuat sesuatu atau menyelesaikan sesuatu. Sebagai contoh, para ilmuwan dan ahli teknologi mempunyai kekuasaan atas keahlian dalam bidang tertentu.
5. Kekuasaan rujukan. Kekuasaan yang dimiliki seseorang karena mempunyai keunggulan fisik dan atau psikologis sehingga orang lain akan menirunya dan menjadi rujukan mereka. Wirawan (2003) berpendapat bahwa referent power merupakan awal dari suatu karisma. Menurut French dan Raven dalam Stephen P. Robbins (2003: 96): “Dasar kekuasaan rujukan adalah pemihakan kepada seseorang yang mempunyai sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan.”
6. Kekuasaan informasi. Betram Raven dan W. Kruglansk (Wirawan, 2003) mengidentifikasi jenis kekuasaan keenam, yaitu kekuasaan informasi kepemilikan informasi yang diperlukan oleh orang lain yang tidak memilikinya. Menurut Pettigrew dalam Gary Yukl (2005: 184): “Kekuasaan terhadap informasi melibatkan akses terhadap informasi vital dan kendali atas distribusi informasi kepada orang lain.” Sebagai contoh, seorang manajer sumber daya manusia dan manajer akuntansi mempunyai informasi mengenai personalia dan akuntansi keuangan yang bersifat konfidensial.
7. Kekuasaan koneksi. Paul Hersey dan Dewey E. Johnson (Wirawan, 2003) mengemukakan jenis kekuasaan yang ketujuh, yaitu *connection power*. Kekuasaan koneksi adalah kekuatan yang dimiliki oleh seseorang karena mempunyai koneksi dengan orang lain sehingga mempunyai kekuasaan. Sebagai contoh, seorang ibu negara mempunyai kekuasaan koneksi karena istri dari seorang Presiden.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner, studi dokumenter dan studi kepustakaan. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan CV Sunar Putra Mahkota dan dengan menggunakan metode sensus dalam pengambilan sampling, maka sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan yang berjumlah 32 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan menggunakan skala Likert dan diagram Kartesius.

## PEMBAHASAN

### A. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi:

1. Hubungan formal antara manajer dan karyawan
2. Perintah resmi manajer
3. Kewenangan manajer dalam menentukan imbalan
4. Penggunaan kewenangan paksaan oleh manajer
5. Kewenangan manajer dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin
6. Pendapat manajer sebagai seorang ahli
7. Keahlian manajer dalam memecahkan masalah
8. Kedisiplinan manajer dalam bekerja
9. Peran manajer di dalam perusahaan
10. Penguasaan manajer dalam hal informasi
11. Informasi yang dimiliki oleh manajer di dalam perusahaan
12. Sikap terhadap permintaan dari seorang manajer
13. Koneksi yang dimiliki oleh seorang manajer

### B. Tanggapan Mengenai Penggunaan Kewenangan Manajer pada CV Sinar Putra Mahkota di Pontianak

**TABEL 1**  
**CV SINAR PUTRA MAHKOTA DI PONTIANAK**  
**PERHITUNGAN SKOR RATA-RATA DARI RATA-RATA TINGKAT**  
**KEPENTINGAN DAN PELAKSANAAN SELURUH KEWENANGAN**  
**MANAJER**

No. Kuesioner	Skor Kepentingan	Skor Kinerja	Rata-rata Kepentingan	Rata-rata Kinerja	Tingkat Kesesuaian
1	122	119	3,81	3,72	97,54
2	129	127	4,03	3,97	98,45
3	97	91	3,03	2,84	93,81
4	107	103	3,34	3,22	96,26
5	121	117	3,78	3,66	96,69
6	120	118	3,75	3,69	98,33
7	126	123	3,94	3,84	97,62
8	135	118	4,22	3,69	87,41
9	138	110	4,31	3,44	79,71
10	125	112	3,91	3,50	89,60
11	126	122	3,94	3,81	96,83
12	117	100	3,66	3,13	85,47
13	127	123	3,97	3,84	96,85
Jumlah	1,590	1,483	49,69	46,34	1214,58
Rata-rata			3,82	3,56	93,43

Sumber: Data olahan, 2014

Perhitungan rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan dan kinerja seluruh kewenangan manajer pada CV Sinar Putra Mahkota (dalam penelitian ini  $k = 13$ ) dapat dihitung menggunakan rumus berikut ini:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

Maka:

$$\bar{Y} = \frac{(3,81+4,03+3,03+3,34+3,78+3,75+3,94+4,22+4,31+3,91+3,94+3,66+3,97)}{13}$$

$$\bar{Y} = \frac{49,69}{13} = 3,82$$

Jadi,  $\bar{Y} = 3,82$  menunjukkan rata-rata dari rata-rata tingkat kepentingan seluruh kewenangan yang mempengaruhi kepentingan karyawan. Nilai tersebut sebagai batasan tingkat kepentingan wewenang dalam diagram kartesius.

Perhitungan rata-rata dari rata-rata tingkat perilaku kerja karyawan dalam menyikapi pemberdayaan kewenangan manajer (dalam penelitian ini  $k = 13$ ) dapat dihitung menggunakan rumus berikut ini:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K}$$

Maka:

$$\bar{X} = \frac{(3,72+3,97+2,84+3,22+3,66+3,69+3,44+3,50+3,81+3,13+3,84)}{13}$$

$$\bar{X} = \frac{46,34}{13} = 3,56$$

Jadi  $\bar{X} = 3,56$  menunjukkan rata-rata dari rata-rata tingkat perilaku kerja karyawan menyikapi pemberdayaan kewenangan manajer. Nilai tersebut sebagai batasan tingkat perilaku kerja karyawan pada diagram kartesius.

Dari skor tingkat kepentingan dan skor tingkat perilaku kerja karyawan pada CV Sinar Putra Mahkota di Pontianak, maka diperoleh tingkat kesesuaian antara kepentingan dan perilaku kerja secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

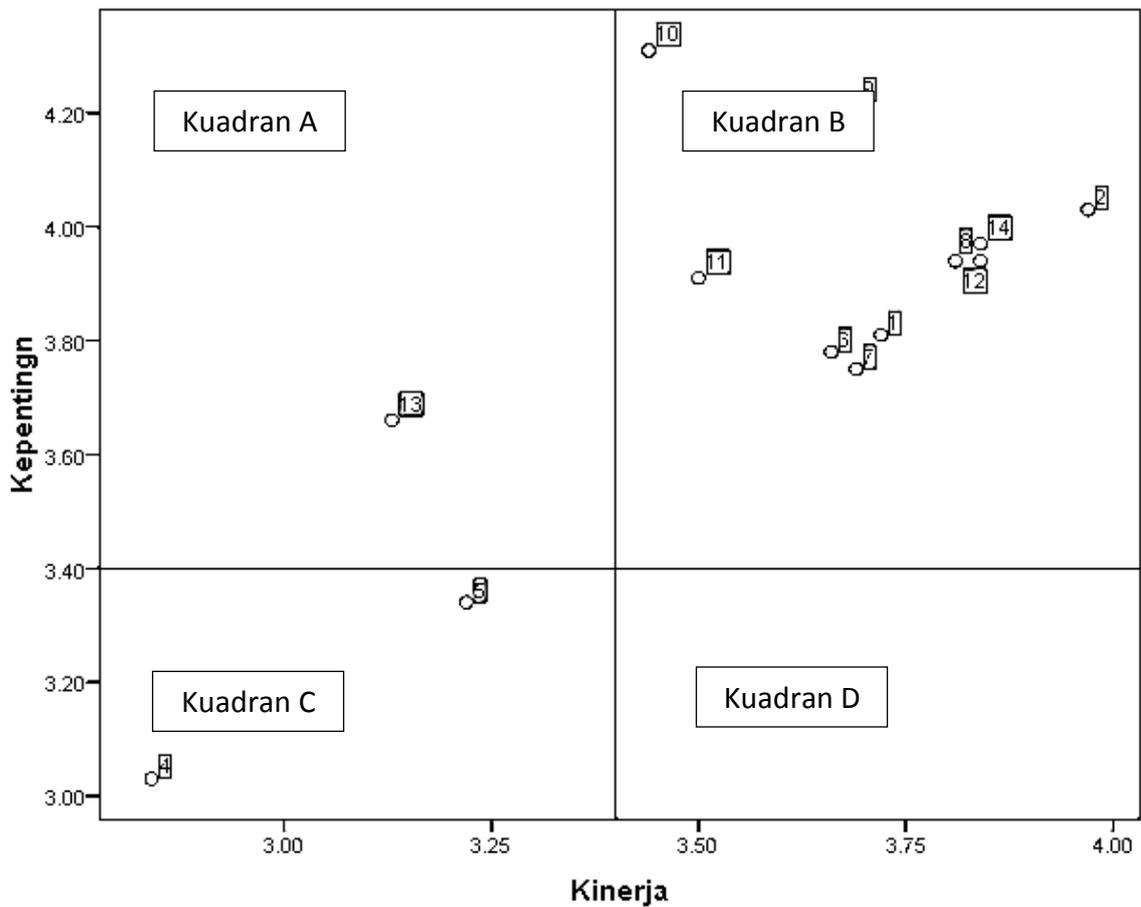
$$Tki = \frac{X_1}{Y_1} \times 100\% = \frac{3,56}{3,82} \times 100\% = 93,27\%$$

Angka 93,27 persen merupakan tingkat ksesuaian secara keseluruhan antara pentingnya pemberdayaan kewenangan manajer dalam kaitannya dengan perilaku kerja karyawan. Angka tersebut berada diatas 81,00 persen, artinya kewenangan manajer sangat sesuai dengan perilaku kerja karyawan di dalam perusahaan.

C. Analisis Diagram Kartesius

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan dan perilaku kerja, maka posisi tiap-tiap variabel pada tabel 2 dapat dilihat pada gambar 1 Diagram Kartesius berikut ini:

**GAMBAR 1**  
**CV SINAR PUTRA MAHKOTA DI PONTIANAK**  
**DIAGRAM KARTESIUS**



Sumber: Data olahan, 2014

Dari Gambar 3.1 tersebut, dapat dilihat bahwa letak perilaku kerja karyawan dalam menyikapi pemberdayaan kewenangan manajer pada CV Sinar Putra Mahkota di Pontianak terbagi menjadi empat bagian dalam kuadran. Diketahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel tersebut berada antara satu dengan

lainnya. Adapun hasil dari Gambar 3.1 Diagram Kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuadran A

Menunjukkan variabel-variabel dari kewenangan manajer pada CV Sinar Putra Mahkota yang dianggap sangat penting, namun manajer belum melaksanakannya dengan baik sehingga mempengaruhi perilaku kerja karyawan.

Variabel-variabel penelitian yang termasuk dalam kuadran A adalah:

- a. Kewenangan manajer dalam mempengaruhi imbalan (3)
- b. Hubungan/koneksi antara manajer dan karyawan di dalam perusahaan (13)

2. Kuadran B

Menunjukkan variabel dari kewenangan manajer pada CV Sinar Putra Mahkota yang dianggap sangat penting dan manajer melaksanakannya dengan sangat baik sehingga mempengaruhi perilaku kerja karyawan.

Variabel-variabel penelitian yang termasuk dalam kuadran B adalah:

- a. Hubungan formal antara manajer dan karyawan di dalam perusahaan (1)
- b. Penggunaan perintah resmi oleh manajer kepada karyawan (2)
- c. Keahlian manajer dalam memecahkan masalah (8)
- d. Kedisiplinan manajer dalam bekerja (9)
- e. Peran manajer di dalam perusahaan (10)
- f. Penguasaan manajer terkait informasi di dalam perusahaan (11)
- g. Pentingnya informasi yang dimiliki oleh manajer (12)
- h. Koneksi yang dimiliki oleh manajer (14)

3. Kuadran C

Menunjukkan variabel dari kewenangan manajer pada CV Sinar Putra Mahkota yang dianggap kurang penting dan manajer melaksanakannya dengan biasa-biasa saja sehingga kurang mempengaruhi perilaku kerja karyawan.

Variabel-variabel penelitian yang termasuk dalam kuadran C adalah:

- a. Kewenangan manajer dalam menentukan imbalan yang akan diterima oleh karyawan (4)
- b. Penggunaan kewenangan paksaan yang dimiliki oleh manajer (5)

## **PENUTUP**

Dari hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai kewenangan manajer pada CV Sinar Putra Mahkota, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajer CV Sinar Putra Mahkota memiliki 7 sumber kekuasaan didalam perusahaan.
2. Manajer CV Sinar Putra Mahkota Pontianak telah melaksanakan peran dan kekuasaannya dengan baik kecuali dalam hal yang berkaitan dengan imbalan dan hubungan dengan karyawan dinilai belum maksimal.

Setelah melakukan penelitian dan memberikan kesimpulan atas hasil penelitian, maka saran yang dapat penulis berikan yaitu:

1. Manajer harus lebih maksimal dalam menggunakan kewenangannya untuk mempengaruhi imbalan karyawan.
2. CV Sinar Putra Mahkota di Pontianak harus meningkatkan sistem imbalan dan membina hubungan yang lebih baik dengan karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Wibowo. *Manajemen Kinerja*, edisi ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada 2011.
- Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2013.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, edisi kelima. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2005.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 2003.