

THE EFFECT OF DELEGATION OF PROPERTY ASSET MANAGEMENT AUTHORITY ON TIME MANAGEMENT AT PT PUPUK INDONESIA (PERSERO)

Yana Nurahmad Haerudin^{1*}, Mokhammad Anwar², Supiansyah³

^{1, 2, 3}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjajaran
E-mail : yana.nurahmad76@gmail.com¹, mokhammad.anwar@unpad.ac.id²,
supiansyah.st@gmail.com³

ABSTRACT

This research aims to determine the extent to which time management can run effectively at PT Pupuk Indonesia (Persero), achieved after the management implements the good delegation of authority to manage property assets. The research method employed was a census of 55 leaders from PT Pupuk Indonesia Group (all related Senior Vice Presidents and Vice Presidents). The data analysis used in this quantitative research approach is descriptive and causal. Meanwhile, it examines both primary and secondary data as well data were analyzed using PLS-SEM software. The study's results revealed that authority delegation to manage property assets directly impacts improving time management at PT Pupuk Indonesia (Persero). The direct contribution of delegation of authority in improving time management is quite substantial. The qualitative aspect of delegation of authority directly impacts time management, which also tends to be quantitative.

Keywords: delegation of authority, time management, property asset

PENGARUH PENDELEGASIAN WEWENANG PENGELOLAAN ASET PROPERTI TERHADAP MANAJEMEN WAKTU PADA PT PUPUK INDONESIA (PERSERO)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana manajemen waktu bisa berjalan secara efektif pada PT Pupuk Indonesia (Persero), yang dicapai setelah manajemen menjalankan pendelegasian wewenang yang baik dalam mengelola aset properti. Penelitian ini menggunakan informasi/data primer dan sekunder. Metode penelitian yang digunakan adalah sensus terhadap 55 pimpinan PT Pupuk Indonesia Group (seluruh *Senior Vice President* dan *Vice President* terkait). Analisis data yang digunakan dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif ini adalah deskriptif dan kausal. Sementara itu, penelitian ini juga meneliti data primer dan sekunder. Data dianalisis menggunakan software PLS-SEM. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti terbukti memberikan dampak secara langsung dalam mendorong perbaikan manajemen waktu pada PT Pupuk Indonesia (Persero). Kontribusi pendelegasian wewenang secara langsung dalam memperbaiki manajemen waktu tergolong kuat. Aspek pendelegasian wewenang yang bersifat kualitatif berdampak langsung pada aspek manajemen waktu yang juga cenderung bersifat kuantitatif.

Kata kunci: pendelegasian wewenang, manajemen waktu, aset properti

PENDAHULUAN

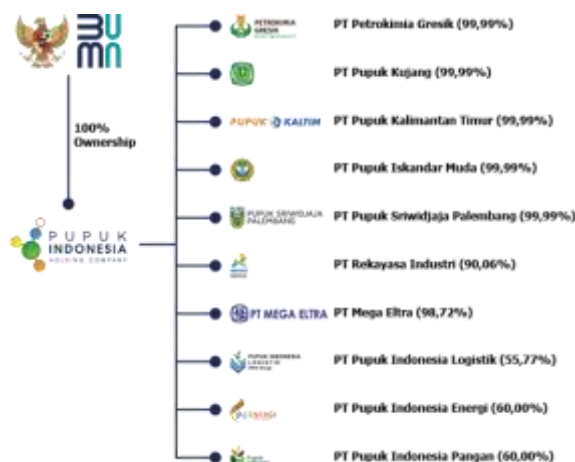
Faktor lingkungan eksternal baik yang bersifat makro maupun mikro sedikit banyak turut mendorong setiap perusahaan untuk menjalankan tata kelola organisasi yang baik sehingga mereka tetap mampu beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi, tidak terkecuali juga dengan PT Pupuk Indonesia (Persero). Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Pupuk Indonesia (Persero) telah memasuki babak baru terutama sejak Agustus 2020, dimana Kementerian BUMN sebagai kuasa pemegang saham telah memberikan arahan dan mengambil kebijakan baru terkait posisi PT Pupuk Indonesia (Persero) yang awalnya berstatus sebagai *strategic holding*, kemudian diubah menjadi *activist holding*.

Perubahan tersebut telah berdampak pada peran PT Pupuk Indonesia (Persero) yang sebelumnya hanya memiliki kewenangan dalam menetapkan kebijakan pada setiap anak perusahaan, kemudian bertambah melalui kewenangannya sebagai penyelenggara fungsi. Tata kelola organisasi mengalami beberapa penyesuaian seiring dengan perubahan tersebut, seperti halnya kebijakan sentralisasi pada sejumlah fungsi organisasi, yang meliputi fungsi pemasaran dan penjualan, fungsi rantai nilai, fungsi riset dan fungsi pengembangan, serta fungsi pengadaan.

Kebijakan sentralisasi tersebut dilakukan selain untuk tujuan efisiensi dalam kegiatan operasional, diharapkan perusahaan juga dapat lebih fokus untuk menjalankan kebijakan yang berorientasi kepada pelanggan (*Customer Centric*). Untuk mewujudkannya, Perusahaan telah menandatangani perjanjian yang melibatkan seluruh anak perusahaannya sebagai penanda awal dimulainya proses sentralisasi fungsi *holding*.

PT Pupuk Indonesia (Persero) memiliki 10 anak perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi pupuk serta non-pupuk yang tersebar di beberapa daerah dan kota di Indonesia. Adapun struktur holding yang juga menggambarkan kepemilikan saham pada masing-masing anak perusahaan saat ini sebagaimana tertuang pada Gambar 1.

Gambar 1. Struktur Holding PT Pupuk Indonesia (Persero)



Sumber : Data PT Pupuk Indonesia (Persero)

Sebagai *activist holding* PT Pupuk Indonesia (Persero) dituntut untuk lebih aktif terutama dalam mengoptimalkan setiap sumber daya yang dimiliki, termasuk salah satunya adalah aset properti pada setiap anak perusahaan. Pengelolaan aset properti yang dimiliki oleh masing-masing anak perusahaan merupakan juga dilakukan dengan tujuan untuk mengoptimalkan pendapatan korporasi diluar pendapatan inti sekaligus menekan struktur biaya yang tidak diperlukan. Adapun aktifitas tersebut berada dalam lingkup tanggung jawab Kompartemen Corporate Services & PKBL.

Fungsi *Kompartemen Corporate Services & PKBL* tersebut pada lingkungan PT Pupuk Indonesia (Persero) tepatnya berada dibawah koordinasi Direktorat SDM dan Tata Kelola yang secara hirarki membawahi 3 (tiga) departemen, antara lain: Departemen *Corporate Services*, Departemen PKBL dan Departemen Manajemen Aset. Salah satu program kerja *Kompartemen Corporate Services & PKBL* sebagaimana disampaikan di atas adalah pengelolaan aset properti di lingkungan PT Pupuk Indonesia (Persero) yang antara lain meliputi aspek administrasi, utilisasi dan optimalisasi yang dilakukan dengan cara berkoordinasi dengan masing-masing anak perusahaan (*subsidiaries*).

Ruang lingkup pengelolaan aset properti pada PT Pupuk Indonesia (Persero) meliputi aset-aset seperti halnya tanah serta bangunan di luar pabrik. Kegiatan pengelolaan aset properti tersebut dalam pelaksanaannya dibagi ke dalam beberapa kategori dengan mempertimbangkan berbagai karakteristik serta motivasi atau alasan dilakukannya pengelolaan atas aset-aset yang dimiliki sebagai berikut:

1. Aset tanah dan bangunan yang dikelola dan dikoordinasikan merupakan aset yang statusnya dimiliki dan dikuasai oleh masing-masing perusahaan.
2. Posisi PT Pupuk Indonesia (Persero) sebagai pemegang saham mayoritas di seluruh anak perusahaan di lingkungan PT Pupuk Indonesia (Persero), struktur organisasi internal di masing-masing perusahaan termasuk organ-organ perusahaan sesuai dengan aspek hukum.
3. Perubahan peran, tugas dan fungsi PT Pupuk Indonesia (Persero) dari *strategic investment holding* menjadi *activist holding*.
4. Lokasi anak perusahaan serta lokasi aset yang tersebar di seluruh Indonesia
5. Perlunya *agility* perusahaan dalam menangkap peluang bisnis, meningkatkan efisiensi biaya dan mengelola risiko terkait manajemen aset.

Adapun gambaran yang terkait dengan prosedur pendelegasian kewenangan pada PT Pupuk Indonesia (Persero), Standar penentuan waktu dalam menyelesaikan proses kerjasama aset properti, serta beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan korporasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Prosedur Pendelegasian Kewenangan di PT Pupuk Indonesia (Persero)

No.	Proses Bisnis	PIC	Waktu (Hari Kerja)	%
1.	Menyiapkan kelengkapan dokumen pengajuan KPS (Kajian Ekonomi, Kajian Legal, Kajian Risiko, Kajian Audit Internal dan Kajian Teknis).	Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero)	30	58,82%

No.	Proses Bisnis	PIC	Waktu (Hari Kerja)	%
2.	Mengirimkan Surat Permohonan KPS Kerja Sama Aset Properti ke PI		2	3,92%
3.	Koordinasi dengan Anak Perusahaan terkait Kelengkapan Dokumen.		1	1,96%
4.	Reviu Kajian Terkait (Ekonomi, Legal, Risiko, Audit Internal dan Teknis).		10	19,61%
5.	Penyusunan Draft KPS Kerja Sama Aset Properti.		3	5,88%
6.	Penandatanganan Draft KPS Kerja Sama Aset Properti.		4	7,84%
7.	Pengiriman KPS Kerja Sama Aset Properti.		1	1,96%
Total			51	100,00%

Sumber : Data penelitian, diolah (2021)

Tabel 1 memperlihatkan setiap tahapan yang harus dilalui oleh setiap proses dalam pengelolaan aset-aset PT Pupuk Indonesia (Persero), termasuk juga penetapan *person in charge* (PIC) yang diberikan kewenangan untuk menindaklanjuti setiap proses dari awal hingga akhir. Selain itu, penting juga untuk diperhatikan standarisasi waktu pemenuhan untuk setiap proses yang masing-masing telah memiliki standar waktu yang disesuaikan dengan tingkat kesulitan dari setiap proses.

Adapun dasar hukum pelaksanaan pendelegasian sebagian kewenangan organ Perusahaan Umum (Perum) dan/atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah Anggaran Dasar (AD) masing-masing perusahaan Perum dan/atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah disetujui oleh Pemilik Modal dalam hal ini diwakili oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Ketentuan tersebut diatur di dalam Pasal 11 ayat (8) huruf b dan Pasal 11 ayat (10) huruf h Anggaran Dasar.

Berdasarkan alokasi waktu keseluruhan yang diperlukan untuk menuntaskan 1 (satu)

siklus kegiatan pengelolaan aset properti, maka durasi waktu 51 hari yang dibutuhkan untuk menuntaskan satu siklus pengelolaan aset property sebagaimana disampaikan di atas dianggap tidak mendukung aspek penyerdahanaan birokrasi yang banyak dilakukan oleh berbagai instansi baik pemerintah, BUMN, maupun sektor swasta. Sebagaimana Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional 2015 – 2035, bahwa dinamika lingkungan yang berubah dengan cepat menuntut setiap organisasi dalam bentuk apapun untuk dapat beradaptasi untuk tujuan menjaga keberlanjutan organisasi.

Globalisasi ekonomi telah memaksa setiap organisasi untuk dapat memformulasikan strategi serta praktik-praktik manajerial yang efektif dan efisien agar memiliki kemampuan untuk merespon dengan cepat setiap dinamika lingkungan. Keputusan yang cepat sangat dibutuhkan pada situasi ekonomi global yang penuh dengan perubahan. Untuk itu, strategi berbasis kecepatan patut dipertimbangkan untuk diterapkan (Broekaert, Wouter & Andries, Petra., 2016).

Strategi fleksibilitas juga sangat penting untuk dilakukan oleh setiap organisasi. Bila strategi berbasis kecepatan lebih ditujukan kepada bagaimana manajemen bisa menghasilkan keputusan secara cepat dalam situasi yang dinamis, maka strategi fleksibilitas menggambarkan kemampuan organisasi dalam merespon setiap perubahan yang terjadi di lingkungan. Respon ditujukan melalui struktur kepemilikan, profesionalisme, tujuan perusahaan atau juga sumberdaya unik yang dimilikinya (König, A., Kammerlander, N.H., & Enders, A., 2013 dalam Pérez-Pérez, M., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M., 2019).

Berdasarkan kedua pendapat ahli tersebut, dipandang perlu bagi PT Pupuk Indonesia (Persero) untuk meninjau ulang prosedur serta siklus waktu yang dibutuhkan untuk dapat menuntaskan setiap aktifitas pengelolaan aset properti. Durasi 51 hari dianggap terlalu lama mengingat peran pengelolaan aset properti dalam mendukung penguatan kinerja organisasi mutlak diperlukan. Efisiensi waktu sangat mendesak sehubungan hal itu berdampak

langsung terhadap struktur biaya. Semakin lama durasi aktifitas, maka semakin besar biaya yang dibutuhkan. Ketidakmampuan organisasi dalam mengelola waktu tentu akan berdampak terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh.

PT Pupuk Indonesia (Persero) melakukan transformasi lean sebagai bukti keseriusan untuk berubah dengan menghilangkan pemborosan serta meningkatkan profitabilitas yang diukur dengan manajemen kinerja berbasis *quality, cost, delivery, safety & environment, and morale* (Lean Affiliates, 2022).

Hasil penelitian pendahuluan secara internal ditemukan beberapa kendala yang kemudian dikelompokkan ke dalam metrik QDCSM, sebagai berikut:

a. Aspek *Quality*

Dokumen kelengkapan permohonan persetujuan kerja sama aset properti yang disampaikan oleh anak perusahaan kurang/belum lengkap, sehingga perlu waktu tambahan untuk koordinasi lebih lanjut

b. Aspek *Cost*

Keluarnya biaya-biaya terkait perjalanan dinas untuk keperluan survey lapangan, biaya jamuan makan minum, biaya rapat dan biaya komunikasi untuk keseluruhan rangkaian kegiatan proses pemberian persetujuan /penolakan kerjasama aset properti anak perusahaan.

c. Aspek *Delivery*

1. Koordinasi dengan anak perusahaan yang terkait dengan kelengkapan dokumen memerlukan waktu 1 hari kerja.
2. Proses reviu kajian memerlukan waktu 10 hari kerja; Penyusunan draft KPS memerlukan waktu 3 hari kerja;
3. Proses penandatanganan KPS memakan waktu 4 hari kerja;
4. Penyampaian KPS kepada anak perusahaan memerlukan waktu 1 hari kerja.

d. Aspek *Safety & Environment*

1. Nilai kerjasama aset dan risiko kerja sama yang relatif rendah
2. User ikut bertanggung jawab atas aset yang akan dikerjakamkan, padahal tidak memiliki kontrol secara langsung.

e. Aspek *Morale*

User sering mendapat komplain karena proses persetujuan KPS yang lama.

Sejauh ini tingkat pemenuhan waktu pengelolaan aset properti belum memenuhi target standar maksimal 51 hari. Penyebab ketidaktercapaian pemenuhan waktu boleh jadi diakibatkan oleh tingkat kesulitan penanganan

pengelolaan aset properti yang berbeda satu dengan yang lain. Pemenuhan waktu bisa lebih cepat target apabila tingkat kesulitan tersebut berada dalam kategori rendah. Sebaliknya semakin tinggi tingkat kesulitannya, maka pemenuhan waktunya juga menjadi relatif lebih lama.

Tabel 2. Permohonan Persetujuan Kerjasama Aset

No.	Anper	Aset yang akan dikerjasamakan	Skema	Total Working Days (Hari)		
				Target	Realisasi	Rata-rata
1.	PKT	Fasilitas Pendidikan dan sosial	Pinjam Pakai	51	93	102.33
2.	PKG	Aset Gedung Phonska	BTO (<i>Build Transfer Operate</i>)		131	
3.	PKG	8 Bidang Tanah & Bangunan	Sewa		83	

Sumber : Data PT Pupuk Indonesia (Persero)

Kendala serupa kemungkinan juga dialami oleh perusahaan-perusahaan holding lainnya baik di sesama BUMN maupun *private sector*. Birokrasi dalam tata kelola organisasi adalah salah satu aspek yang dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap pemenuhan waktu penyelesaian kegiatan pengelolaan aset properti pada setiap anak perusahaan.

Peluang peningkatan kinerja keuangan korporasi dari sektor pendapatan lain-lain (penatausahaan atau pengelolaan aset properti) belum dapat dioptimalkan sekalipun memiliki beberapa aset penting yang seyogianya mampu memberikan nilai tambah bagi korporasi. Masih ditemukannya berbagai masalah pada PT Pupuk Indonesia (Persero) khususnya yang terkait dengan kegiatan penatausahaan atau pengelolaan aset properti group pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap pencapaian kinerja keuangan, khususnya pendapatan lain-lain yang bersumber dari hasil penatausahaan aset-aset properti tersebut. Pemanfaatan aset-aset properti yang cenderung menurun selama periode tahun 2016 – 2021, terutama sejak tahun 2019 yang memperlihatkan total utilisasi aset oleh pihak ketiga maupun pihak berelasi. Realisasi total nilai pendapatan dari utilisasi aset pada periode tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 0.71% dibandingkan pencapaian tahun

sebelumnya, atau dalam nilai rupiah menurun dari Rp 53.9 milyar pada tahun 2018 menjadi Rp 53.5 milyar pada tahun 2019. Kinerja tersebut semakin menurun pada periode tahun 2020, dimana realisasi total nilai pendapatan dari utilisasi aset properti hanya mencapai Rp 44.3 milyar, atau mengalami penurunan sebesar 17.27% dibandingkan pencapaian pada periode sebelumnya. Kinerja keuangan khususnya dari pendapatan lain-lain yang tidak sesuai harapan diakibatkan oleh tidak tercapainya tingkat pemenuhan waktu pengelolaan aset tersebut. Hal itu tentunya juga memberikan dampak negatif terhadap kinerja perusahaan secara umum. Laporan permohonan persetujuan kerjasama aset mencatat rata-rata waktu 102.33 hari yang dihabiskan untuk penanganan kerjasama aset selama periode tahun 2019 dan 2020. Hal itu tidak sesuai dengan standar pemenuhan waktu penyelesaian kegiatan yang seharusnya memakan waktu maksimal 51 hari.

Kedua permasalahan yang belum dapat terselesaikan yang ditimbulkan oleh kegiatan pengelolaan aset properti pada PT Pupuk Indonesia (Persero) sedikit banyak terkait dengan birokrasi perusahaan dalam menjalankan tata kelola organisasinya melalui mekanisme penanganan aktifitas yang telah ditetapkan oleh korporasi. Patut diduga, bahwa mekanisme

penanganan aktifitas pengelolaan aset properti tersebut terkendala oleh mekanisme organisasi dalam hal pendelegasian wewenang yang bersifat strategis sehingga hal itu berdampak pada belum optimalnya kinerja keuangan korporasi dari aspek pendapatan lain-lain (pengelolaan aset properti) serta belum tercapainya target pemenuhan waktu.

Masalah birokrasi umumnya terjadi pada perusahaan-perusahaan berskala besar seperti halnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pendelegasian wewenang yang efektif menjadi salah satu alternatif pendekatan yang dapat dilakukan dalam rangka meminimalisir dampak yang timbul akibat birokrasi yang bermasalah. Sebagai salah satu BUMN, PT Pupuk Indonesia (Persero) merasa tertantang untuk senantiasa memperbaiki kinerja bisnisnya serta berupaya untuk menghilangkan atau mengurangi masalah-masalah yang terkait dengan birokrasi sekaligus mengurangi dampak-dampak negatif akibat permasalahan tersebut.

Mengacu kepada isu-isu masalah sebagaimana disampaikan di atas, maka mekanisme pengelolaan dan kerjasama aset properti menjadi topik menarik untuk diteliti. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terkait topik pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti pada PT Pupuk Indonesia (Persero) serta melihat implikasinya terhadap efektifitas manajemen waktu.

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab fenomena di atas dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pendelegasian wewenang dan manajemen waktu di lingkungan PT Pupuk Indonesia (Persero)?
2. Bagaimana pengaruh pendelegasian wewenang terhadap manajemen waktu organisasi di lingkungan PT Pupuk Indonesia (Persero)?

TINJAUAN PUSTAKA

Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk mekanisme yang dilakukan untuk mendukung upaya desentralisasi dalam organisasi. Sejauh mana pimpinan puncak melakukan pendelegasian

kewenangannya kepada individu-individu yang berada dalam struktur organisasinya (Andrei, G., & Johanna, G. (2017).

Mekanisme pendelegasian kewenangan kepada perorangan atau kelompok akan lebih baik apabila proses pemberdayaan bawahan meliputi pemberian wewenang dalam mengambil keputusan. Proses pemberdayaan yang tepat dapat meningkatkan mutu keputusan, penerimaan keputusan, kepuasan kerja, dan pengembangan keterampilan (Yukl, G.A. & Gardner, W.L., 2020).

Andrei, G., & Johanna, G. (2017); Yukl, G.A. & Gardner, W.L., (2020), menjelaskan alasan pendelegasian wewenang perlu dilakukan dalam konteks kepentingan manajemen:

1. Tugas dan keputusan yang sangat penting
2. Tugas dan keputusan yang merupakan peran wajib pimpinan
3. Tugas yang kesalahannya sangat terlihat
4. Tugas yang bisa mereka lakukan lebih baik daripada sub-ordinat
5. Tugas yang sulit dijelaskan kepada sub-ordinat
6. Tugas yang sulit dipantau
7. Tugas yang menarik dan menyenangkan

Andrei, G., & Johanna, G. (2017); Yukl, G.A. & Gardner, W.L., (2020) juga menjelaskan mengapa pendelegasian wewenang tidak perlu dilakukan, antara lain:

1. Keputusan yang melibatkan informasi rahasia
2. Tugas dan keputusan yang sangat penting
3. Tugas dan keputusan yang merupakan peran wajib pimpinan
4. Tugas yang kesalahannya sangat terlihat
5. Tugas yang bisa mereka lakukan lebih baik daripada sub-ordinat
6. Tugas yang sulit dijelaskan kepada sub-ordinat
7. Tugas yang sulit dipantau
8. Tugas yang menarik dan menyenangkan

Andrei, G., & Johanna, G. (2017); Yukl, G.A. & Gardner, W.L., (2020) menyebutkan kategori pendelegasian tugas, tanggung jawab dan kewenangan pada konteks praktisi:

1. Tugas yang dapat diselesaikan bawahan
2. Tugas mendesak tapi bukan prioritas utama
3. Tugas yang relevan dengan karir bawahan
4. Tugas dengan tingkat kesulitan yang sesuai

5. Tugas yang menyenangkan maupun tidak
6. Tugas tidak penting bagi peran pimpinan

Sementara Andrei, G., & Johanna, G. (2017) mengidentifikasi beberapa jenis keputusan (wewenang) yang bisa didelegasikan: keputusan strategis, keputusan administratif dan keputusan operasional.

1. Keputusan Strategis

Keputusan strategis menunjukkan orientasi dan tujuan organisasi dimana biasanya dibuat pada level tertinggi pada suatu organisasi (Andrei, G., & Johanna, G., 2017; Alhawamdeh, H., & Alsmairat, M., 2019). Keputusan strategis dianggap sebagai penetapan tujuan organisasi secara menyeluruh, tujuan jangka panjang yang bersifat relatif, dan formulasi kebijakan serta prinsip-prinsip yang tujuannya adalah untuk mengatur penetapan sarana untuk pencapaian tujuan (Andrei, G., & Johanna, G., 2017).

2. Keputusan Administratif

Keputusan administratif berhubungan dengan kegiatan pegawai serta perubahan pada konteks perusahaan. Keputusan dalam hal ini adalah menentukan taktik supaya perusahaan mampu mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan pimpinan puncak. Keputusan ini umumnya dilakukan pada tingkatan manajemen menengah (Andrei, G., & Johanna, G., 2017) seperti halnya keputusan yang berhubungan dengan remunerasi, penghargaan, promosi, penindakan kasus indisipliner. Keputusan administrative juga bisa berupa perekrutan personel atau alokasi anggaran (Ghejan dan Gal, 2017:11).

3. Keputusan Operasional

Keputusan operasional berhubungan dengan kegiatan jangka pendek dan operasional sehari-hari (Andrei, G., & Johanna, G., 2017; Alhawamdeh, H., & Alsmairat, M., 2019). Sesuatu yang lebih menekankan inisiatif dan tidak terprogram. Keputusan ini umumnya dilakukan pada level terendah atau pengawasan dalam hierarki (Andrei, G., & Johanna, G., 2017).

Fauchald, O., K., & Gulbrandsen, L., H., (2012) menekankan, bahwa semua kekuatan

dalam membangun kerjasama elemen organisasi harus dapat menyelesaikan beragam tantangan misalnya menyelesaikan masalah *free-riding*, menunjukkan komitmen secara konsisten, memastikan kondisi organisasi yang memadai, serta memastikan organisasi yang taat terhadap aturan-aturan yang berlaku.

Seorang atasan dapat memberikan atensi khusus pada masukan-masukan terkait jenis wewenang yang dapat didelegasikan, khususnya pada individu yang mendelegasikan tanggung jawab mereka kepada bawahannya. Hal itu dilakukan manakala tanggung jawabnya tersebut tidak dapat ditangani sendiri oleh yang bersangkutan. Namun demikian, pendelegasian tanggung jawab kepada bawahannya akan sangat membantu bila hal tersebut dilakukan secara konsisten; bila tidak konsisten, hal itu sama saja dengan memindahkan masalah atau tanggung jawab atau mekanisme pelepasan moral dengan bersembunyi dibalik pendelegasian wewenang agar terhindar dari tanggung jawab dimana kondisi tersebut jelas tidak dapat dibenarkan (De Smet A, et al., 2016).

Ide dari model pendelegasian wewenang dilandasi kondisi dimana kemampuan individu terbatas dalam menjalankan tugasnya, sehingga organisasi harus menyiapkan jalan keluar berupa mekanisme pendelegasian wewenang yang disesuaikan dengan kapasitas organisasi sekaligus memberikan legitimasi bagi organisasi dan manajemen (De Smet A, et al., 2016).

Graham, J., R, et al., (2015) meneliti dampak pendelegasian wewenang pada konteks hubungan CEO dan pegawai yang memiliki profil serta tujuan yang berbeda. CEO melakukan pendelegasian wewenang pada bawahannya yang memiliki keinginan untuk sukses dalam karirnya. Hal itu selain sebagai bentuk efisiensi juga dapat memberikan keuntungan kepada manajemen yang mengakomodasi keterlibatan pegawai di tingkat bawah, sehingga juga dapat mengenali profil mereka. Kewenangan yang berhubungan dengan hal-hal yang dapat meningkatkan nilai saham atau pengetahuan CEO, umumnya tidak didelegasikan. Untuk kewenangan yang terkait dengan faktor-faktor yang meningkatkan biaya CEO untuk memantau pegawai dan aktivitas

organisasi biasanya akan didelegasikan (Graham, J., R, et al., 2015).

Graham, J., R, et al., (2015) memiliki asumsi, bahwa CEO cenderung mempunyai beban lebih ketika berada pada organisasi yang besar secara aset atau organisasi. Pendelegasian umumnya akan meningkat pada saat organisasi melakukan merger serta akuisisi, dimana hal itu juga akan berdampak pada meningkatnya skala, ukuran, kompleksitas organisasi serta beban kerja manajemen puncak.

Sedangkan Wynen et al. (2014) melakukan penelitian pada organisasi sektor publik juga meyakini, bahwa pendelegasian wewenang manajerial dari manajemen tingkat atas ke yang lebih rendah diyakini akan bertumpu pada tingkat manajemen menengah dan bawah yang lebih memiliki komitmen dan daya, yang mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja organisasi.

Zhou et al. (2020:1) mengkaji perusahaan virtual dan fokus kepada tiga tingkatan struktur pengetahuan, kemudian menggarisbawahi, bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi efektifitas kerjasama mitra dalam mengelola sumber daya, pengetahuan, dan keterampilan. Graham, Harvey, dan Puri (2015) dalam Zhou et al. (2020) menegaskan dampak dari alokasi kewenangan dalam pengambilan keputusan, dan memanfaatkan hubungan aktifitas sumber daya dan hasil perusahaan. Sedangkan untuk meningkatkan efisiensi keputusan, alokasi wewenang dalam membuat keputusan masih diperlukan penelitian lebih lanjut.

Dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi serta aktivitas pengelolaan aset properti yang dilakukan di PT Pupuk Indonesia (Persero), maka penelitian terdahulu yang paling relevan untuk digunakan sebagai acuan dalam penulisan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Andrei, G., & Johanna, G., (2017), yang membagi pendelegasian wewenang dalam tiga jenis kewenangan, yakni: kewenangan strategis, administratif, serta operasional.

Adapun untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian tersebut akan dilakukan pada pemilihan indikator yang mana dalam penelitian ini terdapat beberapa indikator yang tidak digunakan misalnya penentuan orientasi dan tujuan organisasi yang tidak dapat didelegasikan

dan itu biasanya menjadi tanggung jawab manajemen puncak. Selanjutnya indikator penghargaan dan perekrutan individu pegawai yang notabene itu sudah diatur dalam manajemen kepegawaian perusahaan. Selain itu juga indikator pemantauan dan pemesanan baru itu juga sudah diatur dalam mekanisme khusus.

Manajemen Waktu

Manajemen waktu dapat didefinisikan sebagai suatu cara dalam mengambil keputusan yang dilakukan setiap perorangan (personel) dalam menyusun, menjaga, serta mengatur waktu (menyesuaikan) dengan situasi dan kondisi lingkungan yang dinamis (Aeon & Aguinis, 2017)

Manajemen waktu yang meliputi tiga komponen, antara lain: pengaturan, proteksi, dan penyesuaian waktu. Tahapan manajemen waktu menggambarkan konsep-konsep tersebut. Pengaturan (penataan) waktu mencakup rutinitas dan kegiatan yang terstruktur. Sementara proteksi (menjaga) waktu adalah memastikan tidak terjadi hal-hal yang dapat mengganggu aktifitas yang dilakukan. Sementara menyesuaikan waktu dengan dinamika (perubahan) yang terjadi dapat dipantau dari bagaimana organisasi mampu memanfaatkan waktu tunggu serta mengkaji jadwal-jadwal harian yang telah ditetapkan (Aeon et al., 2021).

Untuk memastikan terjadinya efisiensi waktu, paling tidak akan melibatkan tiga hal: kesadaran terhadap waktu, kesadaran terhadap elemen-elemen yang mengkonsumsi waktu, serta kebiasaan melakukan hal-hal yang positif. Kesadaran tersebut dikembangkan melalui pengaturan diri dan pengembangan tujuan serta rencana tindakan, dan telah terbukti bahwa teknik mengelola waktu seperti itu mampu menurunkan perasaan cemas, walaupun tidak mempengaruhi kondisi kejiwaan seperti halnya depresi. Manajemen waktu juga dapat diukur melalui empat indikator, yakni: bagaimana menetapkan tujuan dan prioritas, mekanisme manajemen waktu, preferensi untuk organisasi, serta pengaturan waktu yang dirasakan (Adams & Blair, 2019)

Chase et al. (2013) dalam Cohen (2016) mendefinisikan manajemen waktu sebagai proses terencana yang memiliki tujuan spesifik

supaya penggunaan waktu dapat dilakukan secara efektif, aktifitas yang berorientasi pada tujuan, dimana itu adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjaga produktivitas secara alami. Manajemen waktu yang efektif memberikan manfaat luas bagi peningkatan kepuasan kerja serta hal-hal yang berkaitan dengan tekanan. Strategi manajemen waktu memiliki tiga kategori utama, antara lain: perilaku penilaian waktu, perilaku perencanaan, dan perilaku pemantauan. Personalisasi dalam menggunakan strategi pada masing-masing kategori tersebut penting untuk dilakukan agar dapat mengelola waktu secara efektif. Adapun strateginya adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan yang realistis
2. Mengoptimalkan perencanaan yang realistis
3. Prioritas
4. Penjadwalan yang efektif
5. Tetap fokus pada program
6. Hargai setiap pencapaian
7. Mengelola potensi gangguan
8. Memecahkan masalah dan mengelola hambatan
9. Menjaga keseimbangan hidup
10. Analisis kemajuan dan strategi manajemen waktu secara berkala

Cohen (2016) juga mengunggah penelitian Chase et al. (2013) yang menganalisis manajemen waktu yang meliputi alokasi waktu aktivitas agar tujuan bisa tercapai sesuai dengan rencana. Terdapat enam pendekatan manajemen waktu yang meliputi: pemantauan, penetapan tujuan, prioritas, perencanaan, pendelegasian, serta analisis waktu yang digunakan. Pendapat lain disampaikan oleh Reunanen (2015) yang mengkaji tentang pengaruh faktor manusia dalam manajemen waktu.

Senada dengan Aeon dan Aguinis (2017), Dierdorff (2020) berpendapat, bahwa manajemen waktu merupakan proses pengambilan keputusan yang sifatnya menyusun, melindungi, dan menyesuaikan waktu seseorang dengan dinamika yang terjadi di lingkungan. Menurutnya, tiga keterampilan spesifik agar manajemen waktu bisa dilakukan secara efektif:

1. Kesadaran: berpikir realistis tentang waktu Anda dengan memahami bahwa itu adalah sumber daya yang terbatas.
2. Pengaturan: merancang dan mengatur tujuan, rencana, jadwal, dan tugas Anda untuk menggunakan waktu secara efektif.
3. Adaptasi: memantau penggunaan waktu Anda saat melakukan aktivitas, termasuk menyesuaikan diri dengan interupsi atau mengubah prioritas.

Dari ketiga keterampilan tersebut, pengaturan boleh jadi merupakan yang paling umum, mengingat mayoritas aplikasi dan peretasan berurusan dengan pengaturan jadwal dan perencanaan. Namun demikian, tidak ada pengakuan yang meluas terkait pandangan tentang kesadaran dan keterampilan adaptasi. Hal itu memunculkan pertanyaan besar terkait bagaimana keterampilan tersebut mampu berperan dalam perspektif perkembangan: Apakah mereka memiliki derajat penting yang sama? Adakah yang lebih sulit untuk ditangani orang? dan adakah yang lebih khas dari yang lain?

Analisis secara obyektif dilakukan terhadap ketiga keterampilan manajemen waktu tersebut di atas oleh Dierdorff (2020) dengan cara memeriksa hasil dari simulasi mikro yang dilakukan selama 30 menit terhadap lebih dari 1,200 orang yang ikut berpartisipasi dan kemudian diperoleh hasil analisis sebagai berikut:

1. Ketiga keterampilan secara umum memiliki derajat penting yang sama terhadap manajemen waktu. Sehingga dengan hanya meningkatkan satu keterampilan misalnya keterampilan pengaturan, dan mengabaikan dua keterampilan lainnya, yakni kesadaran dan adaptasi tidak akan menghasilkan seorang pengelola waktu yang baik secara keseluruhan.
2. Kesadaran dan adaptasi adalah keterampilan yang paling menyulitkan dibandingkan dengan pengaturan. Hal ini tidak hanya memperlihatkan sifat khas dari kesadaran dan adaptasi, namun keduanya pun dianggap sulit untuk berkembang tanpa diikuti dengan intervensi langsung. Kesadaran berperan

sebagai keterampilan yang menjadi pendorong utama seseorang untuk tidak menunda-nunda pekerjaannya, sementara adaptasi berperan sebagai pendorong utama bagi setiap individu untuk memprioritaskan kegiatan.

3. Manajemen waktu acapkali dikaitkan dengan polikronisitas (multitasking), namun demikian baik atau buruknya seseorang dalam mengelola waktu tidak ada hubungannya terhadap preferensi mereka dalam melakukan berbagai aktivitas. Oleh karena itu, fokus ekstensif pada kebiasaan multitasking yang ditujukan sebagai strategi dalam mengelola waktu sepertinya tidak memberikan tingkat keberhasilan dalam manajemen waktu yang sebenarnya.
4. Kemampuan orang dalam menganalisis keterampilan manajemen waktu dirinya sendiri adalah tidak akurat sama sekali. Hasil pengukuran menunjukkan minimnya kesadaran diri yang akurat sehubungan kemampuan mereka serta menggambarkan hal tersebut sebagai penghambat mereka pada saat melakukan berbagai perubahan dan pengembangan kemampuan kepemimpinannya.

Mengutip Harung (1998), Reunanen (2015:710) membagi waktu dalam dua jenis, yakni: waktu obyektif dan subyektif. Waktu obyektif berlaku sama bagi setiap orang dan bisa diasosiasikan sebagai waktu kronologis, waktu bisnis yang mana perubahannya memiliki kecepatan yang sama bagi setiap organisasi. Sementara waktu subyektif dapat disebut relativistik, yang mempunyai kecepatan akibat berbagai faktor.

Reunanen (2015) mengemukakan, bahwa waktu adalah sesuatu yang bersifat abstrak dan tidak mudah untuk dipahami, namun demikian setiap individu mengakui waktu. Penelitian tersebut menggambarkan seberapa kuat hubungan waktu dan kepemimpinan kolektif dalam konteks manajerial. Hal tersebut mengikat waktu dan kepemimpinan bersama dalam konteks manajerial.

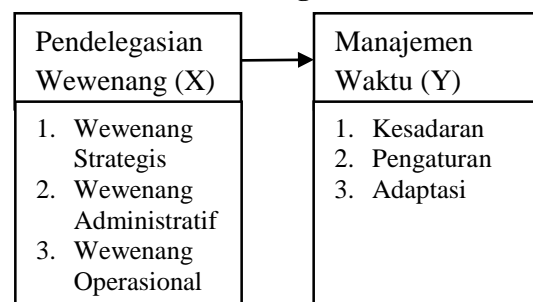
Hasil penelitian terdahulu memberikan masukan kepada PT Pupuk Indonesia (Persero)

mengenai bagaimana perusahaan dapat memastikan bahwa manajemen waktu pada organisasi berada dalam kategori yang efektif. Karakter organisasi dan tipikal kegiatan yang diimplementasikan pada PT Pupuk Indonesia (Persero) akan menjadi pertimbangan dalam menentukan literatur mana yang akan dijadikan acuan dalam mendukung penulisan penelitian ini. Sebagaimana disampaikan dalam beberapa penelitian terdahulu, bahwa manajemen waktu memainkan peranan yang sangat krusial terutama untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Pendelegasian wewenang yang iku mendorong peningkatan efektifitas manajemen waktu menjadi sumber ide dan alasan mengapa topik ini menjadi menarik untuk diteliti.

Mengacu kepada permasalahan yang saat ini terjadi pada fungsi organisasi yang berwenang menangani pengelolaan aset pada PT Pupuk Indonesia (Persero), serta melalui pengamatan karakteristik organisasi dan tipikal kegiatan pada fungsi tersebut, maka penelitian yang dilakukan oleh Aeon et al. (2021), erta Dierdorff (2020) dianggap sebagai penelitian yang paling tepat untuk mendukung penelitian ini. Kedua penelitian tersebut memiliki kemiripan yang mana keduanya memiliki 3 dimensi yang serupa.

Perpaduan kedua penelitian tersebut menghasilkan kebaruan dalam penelitian ini yang mana terdapat beberapa indikator yang tidak digunakan dengan alasan keterkaitan dengan obyek yang sedang diteliti. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2. Kerangka Pemikiran



Sumber: Aeon et al., (2021); Dierdorff (2022)

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah pendelegasian wewenang dan manajemen waktu. Adapun unit analisisnya adalah seluruh fungsi manajemen yang terlibat dalam pengelolaan aset properti pada PT Pupuk Indonesia (Persero). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian sensus. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), unit analisis dapat dimaknai sebagai tingkat agregasi informasi dan data yang telah dihimpun dan dianalisis. Unit analisis bisa berupa individu atau gabungan pasangan atau bisa juga grup atau institusi, atau mewakili suatu obyek. Karena metode yang digunakan dalam penelitian adalah sensus, maka populasi selanjutnya juga ditetapkan sebagai unit analisis dan unit observasi. Berdasarkan Sekaran dan Bougie (2016), Populasi merupakan akumulasi dari sejumlah kelompok individu atau kejadian, atau topik-topik menarik yang mendorong siapapun dari kalangan apapun untuk menggeluti dan menelitinya. Populasi yang menjadi penelitian ini adalah karyawan Pupuk Indonesia Group yang bertanggung jawab dan terlibat dalam praktek pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti. Atas hal tersebut dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Non-Probability Purposive Sampling. Adapun sampel yang diambil berdasarkan pejabat-pejabat setingkat eselon 1 (SVP) atau eselon 2 (VP) yang merupakan representasi dari masing-masing 5 (lima) unit kerja pada seluruh 11 anak perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) (n = 55). Adapun unit kerja yang bertanggung jawab dan terlibat dalam praktek pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti antara lain:

1. Unit kerja umum dan TJSL (Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan);
2. Unit kerja sekretaris perusahaan;
3. Unit kerja manajemen risiko;
4. Unit kerja SPI (Satuan Pengawasan Intern); dan
5. Unit kerja akuntansi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner dan wawancara (bila diperlukan) untuk memperoleh data primer, serta studi literatur melalui data sekunder. Uji

instrument dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan valid dan reliabel. Eksplorasi data yang terhimpun akan dilakukan menggunakan analisis deskriptif serta kausalitas menggunakan Microsoft excel (analisis deskriptif) dan *structural equation modeling – partial least square* (analisis kausalitas).

Analisis deskriptif dilakukan dengan mengkonversi persepsi responden dari data awal yang bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan rentang skor yang digunakan antara 1 - 5 untuk setiap butir kuesioner dan 3.39 sebagai *cut off point* dengan rincian sesuai pada Tabel 3.

Tabel 3. Kriteria Skor Variabel

No	Rentang Skor	Pendelegasian Wewenang (X)	Manajemen Waktu (Y)
1	1.00 - 1.79	Sangat Buruk	Sangat Tidak Efektif
2	1.80 - 2.59	Buruk	Tidak Efektif
3	2.60 - 3.39	Cukup	Cukup
4	3.40 - 4.19	Baik	Efektif
5	4.20 - 5.00	Sangat Baik	Sangat Efektif

Sumber : Data diolah sendiri

Sementara untuk analisis kausalitas dilakukan menggunakan SEM-PLS, dimana menurut Hair et al. (2012:415-416), SEM-PLS-tidak mensyaratkan data harus berdistribusi tertentu (termasuk tidak harus berdistribusi normal). Perangkat ini menjadi alternatif yang sangat membantu ketika mustahil bagi para peneliti untuk memenuhi asumsi kuat secara menyeluruh. SEM-PLS mengolah data yang terhimpun melalui dua mekanisme evaluasi, yakni: model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Model pengukuran (*outer model*) yang dilakukan untuk memunculkan nilai validitas dan reabilitas dari model penelitian. Indikator reflektif bisa dicermati melalui pengukuran *convergent validity* serta *discriminant validity* yang merupakan pembentuk variabel laten serta melalui pengukuran *composite reliability* dan *cronbach's alpha* terhadap indikator yang membentuknya (Hartono dan Abdillah, 2014).

Seementara itu model struktural (*inner model*) lebih ditujukan untuk mengukur hubungan antar variabel laten. Pengukuran *inner model* dilakukan dengan mengkaji nilai

koefisien determinasi (R^2) yang muncul pada variabel laten terikat. Selain itu uji predictive relevance (Q^2) serta average variance extracted (AVE) juga dilakukan untuk melengkapi evaluasi inner model dengan tujuan untuk memperoleh hasil pemodelan prediktif sehingga hasil proses estimasi dapat lebih stabil Ghozali (2014).

Adapun kumpulan uji model, output dan kriteria PLS-SEM ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Kriteria Skor Variabel

Uji Model	Output	Kriteria
Outer Model	a. Convergent Validity b. Discriminant Validity c. AVE d. Composite Reliability	a. Nilai <i>factor loading</i> 0.50 s.d 0.60 dianggap cukup b. Korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya nilainya harus lebih besar dari korelasi terhadap variabel latent yang lain c. Nilai AVE harus lebih besar 0.50 d. Nilai min. 0.7 dianggap sebagai nilai <i>composite reliability</i> yang baik
Inner Model	a. R^2 untuk variabel latent endogen b. Q^2 c. GoF	a. R^2 : 0.75, 0.50 dan 0.25 berarti model dianggap "kuat", "moderat", dan "lemah" b. $Q^2 > 0$ artinya model dianggap telah memiliki <i>predictive relevance</i> . Jika $Q^2 < 0$ artinya model kurang memiliki <i>predictive relevance</i> c. Skor indeks GoF : 0.10, 0.25, serta 0.36, artinya model berkategori kecil, menengah serta besar

Sumber : Hair et al., 2012; Hartono & Abdillah, 2014; Ghozali, 2014

Predictive relevance (Q^2) merupakan bagian dari proses evaluasi *inner model*. Adapun formula untuk mengukur *Predictive relevance* (Q^2) adalah:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

Sedangkan *overall fit index* dalam SEM-PLS bisa menggunakan indeks *Goodness of fit* (GoF) yang dibuat oleh Tenenhaus et al. (2004) dengan formula sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Henseler dan Sarstedt (2012) mengutip formula Tenenhaus et al. (2004) yang telah menentukan indeks GoF 0.1 sebagai kelompok kecil, sementara 0.25 dianggap sebagai kelompok menengah, serta 0.36 dianggap sebagai kelompok besar.

Beragam skala data dapat diolah dengan menggunakan SEM-PLS, seperti halnya data berskala ordinal yang juga digunakan dalam penelitian ini. Beberapa pendapat mengenai keunggulan SEM-PLS, misalnya Reinartz et. al. (2009) dalam Hair et al. (2012:416), yang menyatakan bahwa SEM-PLS lebih unggul dibandingkan perangkat lain dimana kendatipun jumlah sampel relatif kecil namun demikian SEM-PLS tetap mampu menghadirkan kemampuan statistika yang kuat. Secara umum analisis kausalitas dianggap sebagai hal yang utama dalam metode ilmiah. Hukum sebab akibat selalu muncul pada kehidupan, dan hal itu dapat dibuktikan pada saat studi ilmiah dilakukan (Sekaran & Bougie, 2016:45).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, disajikan hasil pembahasan tentang uraian dan analisis data-data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai pengaruh pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti terhadap manajemen waktu pada PT Pupuk Indonesia (Persero). Data yang diolah dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan hasil pengisian kuesioner yang disebarakan kepada 55 responden. Data tersebut merupakan data pokok di mana analisisnya ditunjang oleh data-data sekunder yang analisisnya didapat dari hasil kajian atas tanggapan yang disampaikan oleh responden yang telah mengisi kuesioner dan beberapa sumber pustaka untuk memperkuat dan memperdalam hasil analisis.

Responden didominasi oleh pejabat setingkat VP yang berjumlah 33 orang, lalu SVP berjumlah 20 orang, dan sisanya adalah 2 pejabat lain setingkat VP/SVP yang berjumlah 2 orang. Dari aspek jender, pejabat yang berjenis kelamin laki-laki jumlahnya 47 orang, sedangkan yang

berjenis kelamin perempuan berjumlah 8 orang. Dari aspek latar belakang pendidikan, pejabat yang memiliki latar belakang pendidikan S1/D4 berjumlah 28 orang, serta sebanyak 27 orang memiliki latar belakang pendidikan setingkat S2/Profesi. Sedangkan dari aspek pengalaman kerja, 30 orang pejabat memiliki lama bekerja 11-20 tahun, kemudian lama bekerja diatas 20 tahun sebanyak 14 orang, 6-10 tahun sebanyak 7 orang, dan sisanya 1-5 tahun sebanyak 4 orang.

Hasil dan pembahasan menyajikan hasil analisis deskriptif dan kausalitas serta pembahasan dari persepsi responden terhadap faktor-faktor yang diteliti.

Hasil Analisis Deskriptif: Pendelegasian Wewenang Pengelolaan Aset Properti Pada PT Pupuk Indonesia (Persero)

Pengukuran variabel pendelegasian wewenang pada penelitian ini disusun oleh tiga (3) dimensi, yakni: (1) wewenang strategis, (2) wewenang administratif, serta (3) wewenang operasional.

Tabel 5. Analisis Deskriptif Pendelegasian Wewenang

Dimensi (Simbol)	Item	Rata-Rata
Wewenang Strategis (X1)	X1.1	4.20
	X1.2	4.07
Wewenang Administratif (X2)	X2.1	3.96
	X2.2	3.93
	X2.3	3.85
	X2.4	4.22
Wewenang Operasional (X3)	X3.1	4.00
	X3.2	4.11
	X3.3	3.91
	X3.4	3.89
Rata-Rata		4.01

Sumber : Data penelitian, diolah (2022)

Sensus menghasilkan nilai rata-rata 4.01 untuk variabel pendelegasian wewenang. kendati nilai rata-rata lebih besar dari *cut-off point* sebesar 3.39 dan menyatakan bahwa pendelegasian wewenang berada pada kategori baik. Namun demikian, terdapat 6 responden yang menilainya buruk, serta 3 respon menilainya sangat burk sangat buruk. Hal ini mengindikasikan, bahwa PT Pupuk Indonesia (Persero) perlu terus memperbaiki tata kelola

pendelegasian wewenangnya agar bisa lebih baik lagi.

Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif: Pendelegasian Wewenang Pengelolaan Aset Properti Pada PT Pupuk Indonesia (Persero)

Pendelegasian wewenang dalam penelitian ini terdiri dari tiga dimensi, yakni: wewenang strategis, wewenang administratif, serta wewenang operasional. Dimensi-dimensi tersebut dibangun oleh sepuluh indikator yang tersebar pada masing-masing dimensi.

Fakta dari hasil penelitian menunjukkan, bahwa mayoritas manajemen memberikan atensi paling besar dan menempatkan wewenang strategis sebagai fokus utama dalam menerapkan praktik pendelegasian wewenang di lingkungan PT Pupuk Indonesia (Persero). Hal itu bisa diinterpretasikan sebagai perspektif manajemen dalam mendorong perusahaan sekaligus memberikan masukan terkait bagaimana PT Pupuk Indonesia (Persero) dalam menentukan mekanisme tata kelola organisasi yang baik serta mendukung setiap upaya yang bersifat jangka panjang dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan organisasi.

Fokus perhatian pada aspek wewenang strategis juga dapat diasumsikan sebagai ekspektasi manajemen yang terbesar agar organisasi terus berupaya untuk meningkatkan praktik pendelegasian wewenang yang bersifat strategis, terutama yang terkait dengan pengelolaan aset-aset group kepada pihak-pihak yang diberikan kewenangan. Bila hal itu bisa dilakukan, maka diharapkan PT Pupuk Indonesia (Persero) sebagai suatu perusahaan di sektor industri pupuk dapat mengoptimalkan setiap sumberdaya yang dimiliki sehingga bisa memberikan alternatif pendapatan selain diperoleh dari pendapatan utama seperti penjualan beragam produk pupuk, dll.

Hasil penelitian juga menunjukkan, bahwa selain pengaturan mekanisme pendelegasian wewenang yang bersifat strategis. PT Pupuk Indonesia (Persero) juga diharapkan mampu menjalankan praktik pendelegasian wewenang yang bersifat administratif dengan baik. Kewenangan administratif bersifat umum dan melekat pada seluruh fungsi yang terdapat pada setiap organisasi yang melibatkan sumber

daya manusia dari berbagai tingkatan mulai tingkatan terbawah hingga manajemen puncak. Pendelegasian wewenang yang bersifat administratif yang pada praktiknya berjalan secara tidak efektif dengan sendirinya akan menimbulkan beban yang tidak diperlukan yang harus ditanggung oleh organisasi. Mayoritas manajemen juga menghendaki adanya pendelegasian wewenang administratif yang lebih luas namun tetap efektif khususnya untuk wewenang yang terkait dengan penyusunan alokasi anggaran.

Setelah pendelegasian wewenang yang bersifat administratif dijalankan secara efektif, upaya berikutnya adalah bagaimana PT Pupuk Indonesia (Persero) mampu meningkatkan peran sumber daya yang dimiliki agar dapat memberikan kontribusi maksimal dalam mempertahankan kelangsungan operasional organisasi. Pendelegasian wewenang operasional diharapkan berjalan secara efektif agar dapat memberikan dampak positif pada peningkatan produktivitas bisnis. Operasional bisa disebut sebagai jantungnya organisasi, terlepas apakah organisasi tersebut berorientasi kepada laba atau tidak. Salah satu pendelegasian wewenang operasional yang diharapkan dapat dijalankan secara lebih efektif lagi khususnya yang terkait dengan wewenang dalam menyusun penjadwalan. Bagaimanapun kualitas penjadwalan akan berdampak signifikan terhadap efektifitas operasional organisasi.

Hasil Analisis Deskriptif: Manajemen Waktu Pada PT Pupuk Indonesia (Persero)

Pengukuran variabel manajemen waktu pada penelitian ini disusun oleh tiga (3) dimensi, yakni: (1) kesadaran, (2) pengaturan, serta (3) adaptasi.

Tabel 6. Analisis Deskriptif Pendelegasian Wewenang

Dimensi (Simbol)	Item	Rata-Rata
Kesadaran (Y2.1)	X1.1	3.85
	X1.2	3.93
	X2.1	4.00
Pengaturan (Y2.2)	X2.2	3.98
	X2.3	3.93
	X2.4	4.00
Adaptasi	X3.1	3.95

Dimensi (Simbol)	Item	Rata-Rata
(Y2.3)	X3.2	3.91
	X3.4	3.98
Rata-Rata		3.95

Sumber : Data penelitian, diolah (2022)

Sensus menghasilkan nilai rata-rata 3.95 untuk variabel manajemen waktu. Kendati nilai rata-rata lebih besar dari *cut-off point* sebesar 3.39 dan menyatakan bahwa manajemen waktu berada pada kategori efektif. Namun demikian, terdapat 14 respon yang menilainya tidak efektif. Hal itu mengindikasikan, sebagian kecil manajemen menganggap PT Pupuk Indonesia (Persero) perlu terus meningkatkan kemampuan dalam mengelola waktu.

Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif: Manajemen Waktu Pengelolaan Aset Properti Pada PT Pupuk Indonesia (Persero)

Penelitian ini juga ditujukan untuk melihat keterkaitan dari praktek pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti PT Pupuk Indonesia (Persero) terhadap manajemen waktu. Hasil sensus memperlihatkan keyakinan dari mayoritas manajemen, bahwa pengaturan merupakan dimensi yang tergolong paling penting dalam manajemen waktu. Pengaturan tujuan dan tugas menjadi prioritas utama sehingga manajemen waktu bisa berjalan efektif. Dalam kaitannya dengan pengelolaan aset properti, PT Pupuk Indonesia (Persero) dituntut untuk terus dapat melakukan peningkatan kemampuan terutama dalam mengelola waktu, agar aset-aset properti yang dimiliki dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, dan mampu menjadikannya sebagai alternatif bagi organisasi dalam meningkatkan sumber pendapatan baru selain pendapatan utama dari hasil penjualan pupuk dan non-pupuk.

Hal penting lainnya yang juga dianggap penting oleh mayoritas manajemen adalah sejauhmana PT Pupuk Indonesia (Persero) mampu untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan saat ini. Kemampuan adaptasi diharapkan dapat mendorong organisasi untuk dapat mengoptimalkan kemampuannya terutama dalam mengelola waktu sehingga bisa memberikan nilai tambah bagi organisasi. Setelah kemampuan dalam mengatur serta beradaptasi dengan lingkungan berjalan dengan

efektif, maka diperlukan juga aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya organisasi untuk memiliki kemampuan dalam mengelola waktu secara efektif sehingga tata kelola organisasi bisa berjalan lebih baik lagi.

Secara keseluruhan sebagian besar manajemen meyakini, bahwa pendelegasian wewenang yang berkaitan dengan pengelolaan aset properti yang berjalan efektif akan mendorong organisasi untuk mengelola waktu secara efektif. Dengan demikian, tata kelola aset properti akan berjalan baik dan berpotensi meningkatkan peluang untuk memperbaiki kinerja organisasi secara menyeluruh.

Hasil Analisis Kausalitas (*Outer Model*): Pendelegasian Wewenang dan Manajemen Waktu

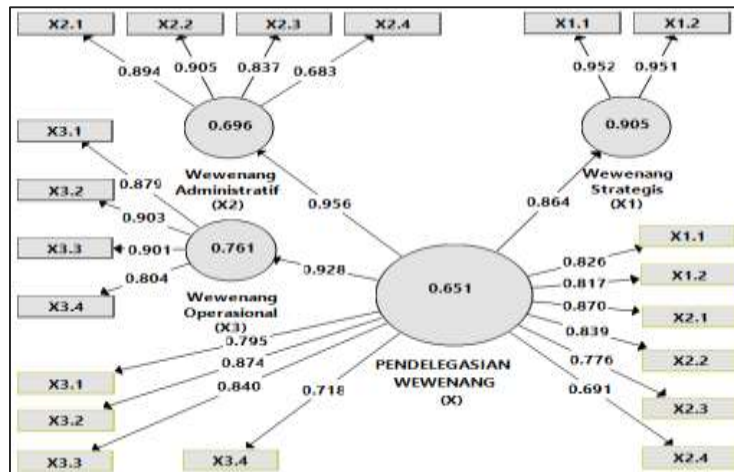
Convergent Validity

Model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan pendekatan hubungan reflektif dimana setiap hubungan antara setiap indikator dengan variabel laten yang diukurnya menghasilkan *factor loading* atau nilai *convergent validity*. Nilai *factor loading* yang berada dalam rentang 0.50 – 0.60 dianggap memadai (Hair et al., 2012).

Pendelegasian Wewenang

Gambar 3 berikut menunjukkan hubungan variabel pendelegasian wewenang dengan dimensi-dimensinya beserta seluruh item yang menghasilkan *factor loading*.

Gambar 3. Outer Model: Pendelegasian Wewenang



Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2022)

Hubungan dimensi wewenang strategis dengan indikator tujuan jangka panjang (X1 → X1.1) sebagaimana Gambar 3 menghasilkan nilai *factor loading* tertinggi, yakni sebesar 0.952. Dengan demikian, tujuan jangka panjang bisa dianggap sebagai faktor yang memberikan kontribusi paling besar dalam penerapan praktek wewenang strategis di PT Pupuk Indonesia (Persero).

Hasil analisis model berikut dengan seluruh pengukuran validitas konvergen sebagaimana terlihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Factor Loading Pendelegasian Wewenang

Hubungan	Factor Loading
X1.1 ← X	0.826
X1.2 ← X	0.817
X2.1 ← X	0.870
X2.2 ← X	0.839
X2.3 ← X	0.776
X2.4 ← X	0.691
X3.1 ← X	0.795
X3.2 ← X	0.874
X3.3 ← X	0.840
X3.4 ← X	0.718
X1.1 ← X1	0.952

Hubungan	Factor Loading
X1.2 ← X1	0.951
X2.1 ← X2	0.894
X2.2 ← X2	0.905
X2.3 ← X2	0.837
X2.4 ← X2	0.683
X3.1 ← X3	0.879
X3.2 ← X3	0.903
X3.3 ← X3	0.901

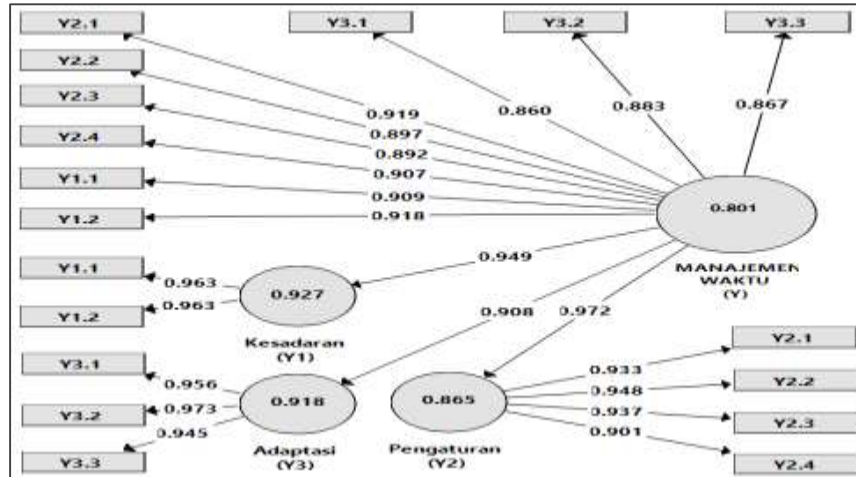
Hubungan	Factor Loading
X3.4 ← X3	0.804
Rata-Rata	0.838

Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2022)

Manajemen Waktu

Gambar 4 berikut menunjukkan hubungan variabel manajemen waktu dengan dimensi dan seluruh item yang menghasilkan *factor loading*.

Gambar 4. Outer Model: Manajemen Waktu



Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2022)

Hubungan dimensi adaptasi dengan indikator memanfaatkan waktu tunggu (Y3 → Y3.2) sebagaimana Gambar 4 menghasilkan nilai *factor loading* tertinggi, yakni sebesar 0.973. Dengan demikian, memanfaatkan waktu tunggu bisa dianggap sebagai faktor yang memberikan kontribusi paling besar dalam mendukung proses adaptasi dalam mendorong manajemen waktu yang efektif pada proses pengelolaan aset properti di PT Pupuk Indonesia (Persero).

Hasil analisis model berikut dengan seluruh pengukuran validitas konvergen sebagaimana terlihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Factor Loading Pendelegasian Wewenang

Hubungan	Factor Loading
Y2.1.1 ← Y2	0.909
Y2.1.2 ← Y2	0.918
Y2.2.1 ← Y2	0.919
Y2.2.2 ← Y2	0.897
Y2.2.3 ← Y2	0.892

Hubungan	Factor Loading
Y2.2.4 ← Y2	0.907
Y2.3.1 ← Y2	0.860
Y2.3.2 ← Y2	0.883
Y2.3.3 ← Y2	0.867
Y2.1.1 ← Y2.1	0.963
Y2.1.2 ← Y2.1	0.963
Y2.2.1 ← Y2.2	0.933
Y2.2.2 ← Y2.2	0.948
Y2.2.3 ← Y2.2	0.937
Y2.2.4 ← Y2.2	0.901
Y2.3.1 ← Y2.3	0.956
Y2.3.2 ← Y2.3	0.973
Y2.3.3 ← Y2.3	0.945
Rata-Rata	0.958

Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2022)

Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) suatu variabel yang bisa diterima harus memiliki nilai sekurang-kurangnya 0.5 (Hair et al., 2012).

Kedua variabel dalam penelitian ini, yakni: pendelegasian wewenang dan manajemen waktu, akan menghasilkan nilai *Average*

Variance Extracted (AVE), dimana nilainya akan sangat dipengaruhi oleh komposisi pada setiap variabel serta seluruh dimensi dan indikator-indikator yang menyusunnya.

Gambar 3 dan 4 menghasilkan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing variabel sebagaimana tertuang pada Tabel 9 dan Tabel 10.

Pendelegasian Wewenang

Hasil pengukuran Average variance Extracted (AVE) untuk variabel pendelegasian wewenang serta dimensi-dimensinya yang memunculkannya adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Average Variance Extracted (AVE) Pendelegasian Wewenang

Hubungan	AVE
Pendelegasian Wewenang (X)	0.651
Wewenang Strategis (X1)	0.905
Wewenang Administratif (X2)	0.696
Wewenang Operasional (X3)	0.761
Rata-Rata	0.753

Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2022)

Rata-Rata nilai average variance extracted (AVE) untuk variabel pendelegasian wewenang adalah sebesar 0.753, dan seluruh nilai AVE dari variabel tersebut telah melampaui kriteria uji (>0.5) dan dianggap telah menunjukkan tingkat keterwakilan setiap indikator pada variabel pendelegasian wewenang. Nilai AVE secara keseluruhan melebihi kriteria uji (>0.5), dengan demikian model dalam penelitian ini layak untuk dipertahankan.

Manajemen Waktu

Hasil pengukuran Average variance Extracted (AVE) untuk variabel manajemen waktu serta dimensi-dimensinya yang memunculkannya adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Average Variance Extracted (AVE) Manajemen Waktu

Hubungan	AVE
Manajemen Waktu (Y)	0.801
Kesadaran (Y1)	0.927
Pengaturan (Y2)	0.865
Adaptasi (Y3)	0.918
Rata-Rata	0.878

Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2022)

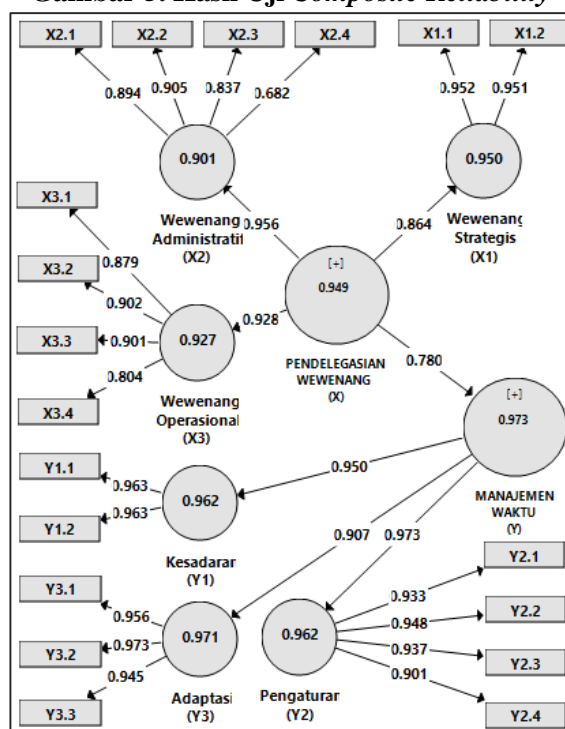
Rata-Rata nilai average variance extracted (AVE) untuk variabel manajemen waktu adalah sebesar 0.878, dan seluruh nilai AVE dari variabel tersebut telah melampaui kriteria uji (>0.5) dan dianggap telah menunjukkan tingkat keterwakilan setiap indikator pada variabel manajemen waktu. Nilai AVE secara keseluruhan melebihi kriteria uji (>0.5), dengan demikian model dalam penelitian ini layak untuk dipertahankan.

Composite Reliability (pc)

Menurut Fong & Law, (2013); Hair et al., (2014), uji Composite Reliability dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dengan syarat nilainya minimal 0.6. Nilai konsistensi pada setiap indikator untuk mengukur konstruk yang harus diukurnya bisa dilihat dari seberapa tinggi atau rendah nilai composite reliability. Semakin tinggi nilainya, semakin konsisten indikator dalam menggambarkan variabel/variabel laten yang diukurnya tersebut.

Adapun hasil dari pengukuran Composite Reliability untuk kedua variabel tersebut sebagaimana Gambar 5.

Gambar 5. Hasil Uji Composite Reliability



Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2022)

Hasil Uji *composite reliability* terhadap kedua variabel tersebut adalah sebagai berikut:

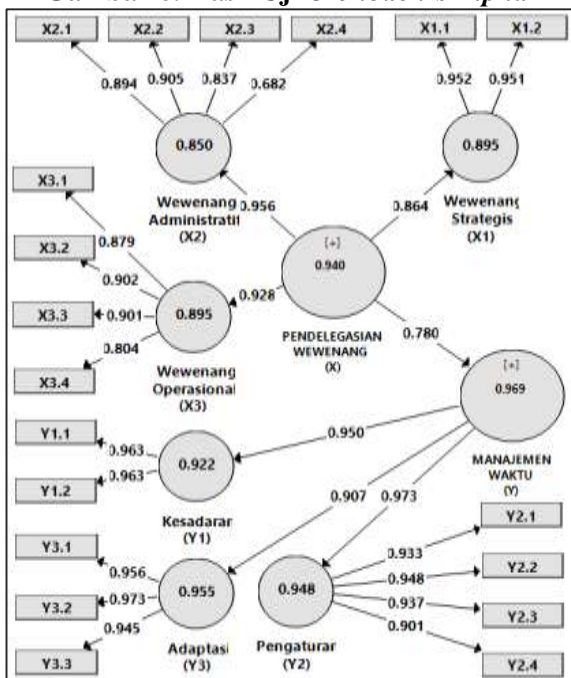
1. 94.90% informasi dari variabel pendelegasian wewenang pada PT Pupuk Indonesia (Persero) secara konsisten digambarkan 10 indikator yang digunakan untuk mengukurnya.
2. 97.30% informasi dari variabel manajemen waktu pada PT Pupuk Indonesia (Persero) secara konsisten digambarkan 9 indikator yang digunakan untuk mengukurnya.

Cronbach's Alpha (α)

Fong & Law, (2013); Hair et al., (2017) juga mengemukakan, bahwa *Cronbach's Alpha* dilakukan untuk menganalisis konsistensi internal dengan syarat nilainya minimal 0.6. Nilai konsistensi pada setiap indikator untuk mengukur konstruk yang harus diukurnya bisa dilihat dari seberapa tinggi atau rendah nilai dari *Cronbach's Alpha*. Semakin tinggi nilainya, semakin konsisten indikator menggambarkan variabel/variabel laten yang diukurnya.

Adapun hasil dari pengukuran *Cronbach's Alpha*. Untuk kedua variabel tersebut sebagaimana Gambar 6.

Gambar 6. Hasil Uji *Cronbach's Alpha*



Sumber: data hasil penelitian, diolah (2022)

Hasil Uji *composite reliability* terhadap kedua variabel tersebut adalah sebagai berikut:

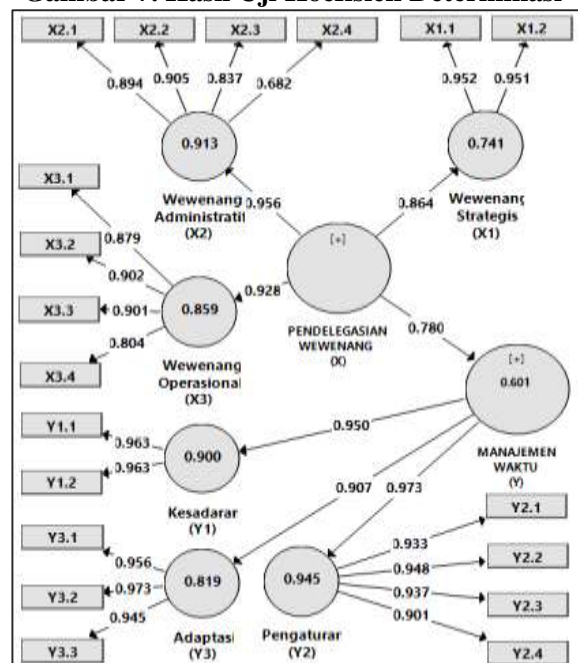
1. 94.90% informasi dari variabel pendelegasian wewenang pada PT Pupuk Indonesia (Persero) secara konsisten digambarkan 10 indikator yang digunakan untuk mengukurnya.
2. 96.90% informasi dari variabel manajemen waktu pada PT Pupuk Indonesia (Persero) secara konsisten digambarkan 9 indikator yang digunakan untuk mengukurnya.

Hasil Analisis Kausalitas (*Inner Model*): Pendelegasian Wewenang Pengelolaan Aset Properti Dalam Memperbaiki Manajemen Waktu pada PT Pupuk Indonesia (Persero) *Coefficient of determination* (R^2)

Chin (1998) menetapkan penilaian koefisien determinasi (R^2) ke dalam tiga kategori nilai, antara lain: nilai 0.67 (kuat), nilai 0.33 (moderat), serta nilai 0.19 (lemah).

Adapun hasil pengukuran koefisien determinasi (R^2) untuk model penelitian pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti dalam memperbaiki manajemen waktu korporasi pada PT Pupuk Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut:

Gambar 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi



Sumber: data hasil penelitian, diolah (2022)

Pengukuran koefisien determinasi (R^2) variabel pendelegasian wewenang terhadap manajemen waktu sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 7 menunjukkan, bahwa kemampuan variabel pendelegasian wewenang dalam memunculkan keberadaan variabel manajemen waktu tergolong moderat dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0.601 atau 60.10%, sementara sisanya sebesar 39.90% dimunculkan oleh variabel yang tidak diteliti.

Adapun hasil pengukuran koefisien determinasi secara lengkap sebagaimana disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Coefficient of determination (R^2) Pendelegasian Wewenang Terhadap Manajemen Waktu

Variabel/Dimensi	Simbol	R^2
Wewenang Strategis	X1	0.741
Wewenang Administratif	X2	0.913
Wewenang Operasional	X3	0.859
Manajemen Waktu	Y2	0.601
Kesadaran	Y2.1	0.900
Pengaturan	Y2.2	0.945
Adaptasi	Y2.3	0.819

Sumber: data hasil penelitian, diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 11, peranan pendelegasian wewenang pengelolaan aset property pada PT Pupuk Indonesia (Persero) yang baik akan berdampak pada kemampuan organisasi dalam mengelola waktu yang efektif.

Predictive Relevance (Q^2)

Hasil uji *predictive relevance* (Q^2) yang dibantu dengan SEM-PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*) terhadap model penelitian sebagaimana Gambar 7 menghasilkan nilai *predictive relevance* (Q^2) sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R_n^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.601)$$

$$Q^2 = 0.601 (60.10\%)$$

$$\text{Galat Model } 100\% - 60.10\% = 39.90\%$$

Model hasil analisis dapat menjelaskan 60.10% keragaman data mampu mengkaji fenomena yang digunakan pada model penelitian sebagaimana Gambar 7, sedangkan 39.90% dijelaskan faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini.

Goodness of Fit (GoF)

Hasil pengukuran *Goodness of Fit* (GoF) Pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti dalam memperbaiki manajemen waktu pada PT Pupuk Indonesia (Persero) sesuai Gambar 7, maka dapat disimpulkan bahwa model sebagaimana Gambar 7 berada pada kategori yang tinggi. Hasil observasi juga menghasilkan skor GoF yang sesuai dengan yang diharapkan dan termasuk dalam kategori yang tergolong cocok, sebagaimana Tabel 12.

Tabel 12. Goodness of Fit (GoF) Pendelegasian Wewenang Terhadap Manajemen Waktu

Simbol	R^2	Communality (AVE)
X	-	0.651
X1	0.741	0.905
X2	0.913	0.696
X3	0.859	0.761
Y2	0.601	0.801
Y2.1	0.900	0.927
Y2.2	0.945	0.865
Y2.3	0.819	0.918
Average	0.825	0.816
GoF	0.820	

Sumber: data hasil penelitian, diolah (2022)

Skor GoF yang dihasilkan memberikan gambaran, bahwa model penelitian serupa dapat digunakan pada penelitian lain yang memiliki karakteristik unit analisis yang serupa.

Pembahasan Hasil Analisis Kausalitas (Inner Model): Pendelegasian Wewenang Pengelolaan Aset Properti Dalam Memperbaiki Manajemen Waktu pada PT Pupuk Indonesia (Persero)

Hasil analisis kausalitas terkait pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti dalam memperbaiki manajemen waktu pada PT Pupuk Indonesia (Persero) yang menunjukkan kontribusi secara langsung yang tergolong moderat menunjukkan, bahwa dampak terhadap tujuan yang bersifat kualitatif lebih kuat dibandingkan dengan kuantitatif.

Hasil analisis yang dilihat dari indikator-indikator penyusunnya yang diuji dengan model persamaan struktural di atas menunjukkan, bahwa pendelegasian wewenang dalam pengelolaan aset properti pada PT Pupuk

Indonesia (Persero) mampu menjelaskan atau memiliki kemampuan untuk memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi pengaruhnya terhadap manajemen waktu (Ghozali, 2014). Pendelegasian wewenang dalam pengelolaan aset properti pada PT Pupuk Indonesia (Persero) juga memperlihatkan tingkat relevansi yang tergolong tinggi. Pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti akan memberikan dampak yang cukup signifikan dalam memperbaiki manajemen waktu.

Hasil uji terhadap dimensi dari variabel pendelegasian wewenang membuktikan, bahwa pendelegasian wewenang yang bersifat administratif menjadi prioritas utama yang perlu dibenahi. Pendelegasian wewenang yang bersifat administratif pada BUMN cenderung berbelit-belit. Hal itu menyebabkan praktek pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti pada PT Pupuk Indonesia (Persero) menjadi terkendala dan memberikan dampak negatif terhadap efektifitas manajemen waktu. Hal itu juga pada akhirnya memberikan implikasi negatif terhadap kinerja keuangan korporasi.

Pendelegasian wewenang yang bersifat operasional menjadi langkah selanjutnya setelah pendelegasian wewenang administratif telah berjalan dengan baik. Operasional dalam pengelolaan aset properti merupakan salah satu fungsi penting untuk membantu kelancaran aktivitas penatausahaan atau pengelolaan aset properti di lingkungan PT Pupuk Indonesia (Persero). Tujuan utama dari pengelolaan aset properti ini adalah mengoptimalkan pendapatan lain-lain. Oleh karena itu, efektifitas organisasi dalam menjalankan operasional pengelolaan aset property menjadi hal yang sangat penting untuk dicapai.

Selain pendelegasian yang bersifat administrasi dan operasional, penelitian ini juga menekankan pentingnya bagi PT Pupuk Indonesia (Persero) untuk menerapkan praktek pendelegasian wewenang yang bersifat strategis. Namun demikian pendelegasian peran dari pendelegasian wewenang yang bersifat strategis akan menjadi sangat penting ketika praktek pendelegasian wewenang yang bersifat administratif dan operasional telah dipraktikkan dengan baik.

Sementara itu hasil penelitian juga dapat membuktikan, bahwa pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti pada PT Pupuk Indonesia (Persero) pada fase awal diperkirakan akan mampu menumbuhkan kesadaran dari setiap elemen organisasi terkait akan pentingnya manajemen waktu yang efektif. Sementara itu, pada tahap selanjutnya, praktek pendelegasian wewenang juga akan meningkatkan kemampuan elemen organisasi dalam melakukan adaptasi atau menyesuaikan kondisi organisasi sehingga tercipta manajemen waktu yang efektif. Kemudian pada tahap tertinggi, penelitian ini juga memperlihatkan, bahwa elemen organisasi yang terkait akan mampu mengatur organisasi dengan lebih baik sehingga hal ini akan berdampak pada meningkatnya kemampuan mereka dalam mengelola waktu secara lebih efektif.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya, dimana penyederhanaan terhadap mekanisme dalam penerapan pendelegasian wewenang yang bersifat administratif akan mendorong efektifitas waktu, sehingga manajemen mampu menjalankan tata kelola organisasinya dengan lebih baik (Suryatimur et al., 2020).

Selain itu, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan menyebutkan, seperti Trakaniqi (2020) yang mengemukakan, bahwa pendelegasian wewenang yang berjalan efektif memungkinkan manajer memiliki lebih banyak waktu untuk kegiatan prioritas. Sedangkan Ali, A.H. et al., (2021) berpendapat, bahwa pendelegasian wewenang secara efektif berkontribusi pada pengembangan keterampilan kepemimpinan manusia, memperkuat hubungan manusia, memperbaiki tingkat keterampilan manajemen, serta manajemen waktu dari pelatih.

Pendapat senada diungkapkan oleh Dhanya dan Mallika (2018) yang menyebutkan, bahwa pendelegasian wewenang memainkan peran utama karena karyawan perlu diberikan bimbingan dan saluran bantuan yang tepat dari supervisor sehingga memungkinkan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka sesuai dengan durasi yang ditentukan. Hal itu akan memastikan manajemen waktu oleh karyawan mereka

Sementara itu, Riisgaard et al. (2016) turut menguatkan pendapat di atas dengan mengusulkan pendelegasian wewenang agar disertai juga dengan pemberdayaan. Hal tersebut memberikan akan peluang bagi individu (staf dan anggota tim) agar dapat mencapai hasil yang baik di tengah-tengah ketatnya persaingan di industri pendidikan. Pendelegasian wewenang dengan sendirinya akan turut mendorong peningkatan kecepatan waktu penyelesaian, respon, serta kepuasan konsumen dan seluruh pemangku kepentingan.

SIMPULAN

Implementasi pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti pada PT Pupuk Indonesia (Persero) masih terbatas pada wewenang yang bersifat administratif dan operasional, sementara pendelegasian wewenang yang bersifat strategis belum dijalankan secara optimal. Pendelegasian wewenang yang belum menyeluruh bisa berdampak pada belum efektifnya pengelolaan waktu yang terlihat dari aspek pengaturan pengelolaan aset yang belum sesuai skala prioritas. Kelemahan yang terjadi pada aspek manajemen waktu akan berdampak pada kinerja keuangan korporasi yang sekalipun berada dalam kategori yang baik namun belum dapat mengoptimalkan potensi pendapatan yang seharusnya bisa diraih oleh PT Pupuk Indonesia (Persero).

Pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti terbukti memberikan dampak secara langsung dalam mendorong perbaikan manajemen waktu pada PT Pupuk Indonesia Group. Kontribusi pendelegasian wewenang secara langsung dalam memperbaiki manajemen waktu tergolong kuat. Aspek pendelegasian wewenang yang bersifat kualitatif berdampak langsung pada aspek manajemen waktu yang juga cenderung bersifat kuantitatif. Praktek pendelegasian wewenang pengelolaan aset properti yang baik dan dilakukan secara bertahap, dimulai dengan pendelegasian wewenang yang bersifat administratif, kemudian yang bersifat operasional, dan pada tahap yang tertinggi adalah yang bersifat strategis, pada akhirnya akan mendorong organisasi untuk secara bertahap meningkatkan kemampuannya

dalam mengelola waktu secara efektif. Hal itu dimulai dari proses menumbuhkan kesadaran, kemudian proses melakukan adaptasi, hingga memiliki kemampuan untuk melakukan pengaturan sehingga manajemen waktu akan selalu berjalan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R. V., & Blair, E. (2019). Impact of time management behaviors on undergraduate engineering students' performance. *SAGE Open*, 9(1), 215824401882450.
- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's About time: New perspectives and insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PLOS ONE*, 16(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. K. (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 95–99. <https://doi.org/10.32479/irmm.8161>
- Ali, A.H., Jafar, S.M., & Abbas, N.H. (2021). Delegation of authority and its impact on the development of administrative skills of staff in the Student Activities Section. *Ibero-American Journal of Exercise and Sports Psychology*, Volume 16, Issue 4, Karbala University, Iraq
- Andrei, G., & Johanna, G. (2017). Delegation of Responsibilities and Decision-making authority in a Low Trust Country.
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: The relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771–785. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9760-7>
- Chase, J.-A. D., Topp, R., Smith, C. E., Cohen, M. Z., Fahrenwald, N., Zerwic, J. J., Benefield, L. E., Anderson, C. M., & Conn, V. S. (2012). Time Management Strategies for Research Productivity.

- Western Journal of Nursing Research, 35(2), 155–176. <https://doi.org/10.1177/0193945912451163>
- Dhanya, M.M., & Mallika, N. (2018). Influence of Delegation on Time Management, International Journal for Research in Engineering Application & Management. Vol-04, ISSN : 2454-9150. Retrieved from <http://ijream.org/papers/IJREAMV04I0642076.pdf>
- De Smet, A., Peeters, W., & Sterckx, S. (2016). The delegated authority model misused as a strategy of disengagement in the case of Climate Change. *Ethics & Global Politics*, 9(1), 29299. <https://doi.org/10.3402/egp.v9.29299>
- Dierdorff, E., C. (2020). Time Management Is About More Than Life Hacks: Your productivity hinges on these three skills, *Harvard Business Review*
- Fauchald, O. K., & Gulbrandsen, L. H. (2012). The Norwegian reform of Protected Area Management: A grand experiment with delegation of authority? *Local Environment*, 17(2), 203–222. <https://doi.org/10.1080/13549839.2012.660910>
- Fong, L., & Law, R. (2013). Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications. ISBN: 978-1-4522-1744-4. 307 pp. *European Journal of Tourism Research*, 6(2), 211–213. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v6i2.134>
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2015). Capital Allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics*, 115(3), 449–470. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.011>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Hartono, J. M., & Abdillah W., (2014). *Konsep Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris, Edisi Pertama*. Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2012). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family Innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Pérez-Pérez, M., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2019). Competitive strategy based on flexibility. *Handbook of Research on Entrepreneurial Leadership and Competitive Strategy in Family Business*, 129–148. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8012-6.ch007>
- Lean Affiliates. (2022). in *Business Process Glossary*. Retrieved from <https://www.businessprocessglossary.com/8707/quality-cost-delivery-safety-%26-morale-qcdsm>
- Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional 2015 – 2035. <https://kemenperin.go.id/ripin.pdf>
- Reunanen, T. (2015). Human factor in time management. *Procedia Manufacturing*, 3, 709–716. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.311>
- Riisgaard, H., Nexøe, J., Le, J. V., Søndergaard, J., & Ledderer, L. (2016). Relations between task delegation and job satisfaction in general practice: a systematic literature review. *BMC Family Practice*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12875-016-0565-1>
- Sekaran, U., & Bougie, R. J. (2016). *Research methods for business: A skill building approach Seventh Edition*. John Wiley & Sons.
- Suryatimur, K. P., Panjawa, J. L., & Khabibah,

- N. A. (2020). Pengaruh Kinerja perusahaan dan corporate governance terhadap tax avoidance Pada Perusahaan sektor manufaktur tahun 2016–2018. *AdBispreneur*, 5(2), 171. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v5i2.28795>
- Trakaniqi, F. (2020). Effective delegation enables managers to have more time for their priority activities Case Study: Financial businesses and insurance activities in Kosovo. *Technium Social Sciences Journal*, 14, 511–531. <https://doi.org/10.47577/tssj.v14i1.2033>
- Wynen, J., Verhoest, K., & Rubecksen, K. (2014). Decentralization in public sector organizations. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 496–520. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576370307>
- Yukl G. & Gardner W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition Global). Pearson Education Limited.
- Zhou, Z., Pei, J., Liu, X., Fu, H., & Pardalos, P. M. (2020). Effects of resource occupation and decision authority decentralisation on performance of the IOT-based Virtual Enterprise in Central China. *International Journal of Production Research*, 59(24), 7357–7373. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1806369>