

**PENGARUH KOORDINASI DAN PENDELEGASIAN WEWENANG
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN SUMBER
DAYA MANUSIA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
III (PERSERO) KANTOR DIREKSI MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

RAHMI NOVITA SARI

NPM : 158320117



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

Judul Skripsi : Pengaruh Koordinasi dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan


Nama : RAHMI NOVITA SARI


NPM : 15.832.0117

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :
Komisi
Pembimbing


Adelina Lubis, SE.M.Si
Pembimbing I


H. Syahriandi, SE.M.Si
Pembimbing II


Dr. Ihsan Mendi, SE.M.Si
Dekan


Teddi Pribadi, SE.MM
Ka. Prodi

Tanggal Lulus : 05 April 2019

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, Mei 2019



Rahmi Novita Sari
158320117

Abstrak

Pengaruh Koordinasi dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Koordinasi dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan”. Jenis penelitian ini adalah berjenis eksplanasi, yaitu penelitian yang dapat dikaji menurut tingkatannya yang berdasarkan kepada tujuan dan obyek-obyeknya, yang bertujuan untuk mempelajari, mendeskripsi, mengungkapkan, dan menyelidiki hubungan kausalitas antara variabel independen dengan variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan sebanyak 40 karyawan. Dan dengan menggunakan teknik sampel jenuh, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 responden diambil dari seluruh karyawan.

Berdasarkan hasil uji t dapat dilihat bahwa t_{hitung} pada variabel koordinasi sebesar 6.818 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.683 dengan probabilitas t yakni sig 0,000 lebih kecil dari batasan signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan nilai tersebut maka variabel koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Pada variabel pendelegasian wewenang sebesar 3.740 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.683 dengan probabilitas t yakni sig 0,000 lebih kecil dari batasan signifikansi sebesar 0,05, maka variabel pendelegasian wewenang secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Berdasarkan hasil uji F maka diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 50.264 > 3.13 dengan sig 0,000 < α 0,05, menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti koordinasi dan pendelegasian wewenang secara serempak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Nilai R Square yang diperoleh sebesar 0,716. Untuk melihat besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD) = $R^2 \times 100\%$, sehingga diperoleh KD = 71,6%. Angka tersebut menunjukkan bahwa sebesar 71,6% kinerja (variabel terikat) dapat dijelaskan oleh koordinasi dan pendelegasian wewenang. Sisanya sebesar 29,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Kata kunci : Koordinasi, Pendelegasian Wewenang, Kinerja

Abstract

The Effect of Coordination and Delegation of Authority on Employee Performance at the Human Resources Division of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Office of the Directors of Medan

This study aims to find out "The Effect of Coordination and Delegation of Authority on Employee Performance at the Human Resources Division of PT. Nusantara Plantation III (Persero) Medan Board of Directors' Office. This type of research is explanatory type, namely research that can be assessed according to its level based on objectives and objects, which aims to study, describe, express, and investigate causality relationships between independent variables and dependent variables. The population in this study were employees of the Human Resources section of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Office of the Directors of Medan as many as 40 employees. And by using saturated sample techniques, the number of samples in this study were 40 respondents taken from all employees.

Based on the results of the t test it can be seen that t count on the coordination variable is 6,818 greater than the t table of 1,683 with the probability t that sig 0,000 is smaller than the significance limit of 0.05. Based on these values, the coordination variable has a positive and significant effect on the performance variable. In the delegation of authority variable of 3.740 greater than t table of 1.683 with probability t that is sig 0.000 is smaller than the significance limit of 0.05, then the partial authority variable has a positive and significant influence on the performance variable. Based on the results of the F test, the calculated F value is 50,264 > 3.13 with sig 0,000 < 0,05, indicating that Ho is rejected and Ha is accepted, meaning that coordination and authorization of authority simultaneously have a positive and significant effect on performance variables. The value of R Square obtained is 0.716. To see the influence of independent variables on the dependent variable by calculating the coefficient of determination (KD) = $R^2 \times 100\%$, KD is obtained 71.6%. This figure shows that 71.6% of performance (dependent variable) can be explained by coordination and authority delegation. The remaining 29.4% is influenced by other factors not explained in this study.

Keywords: Coordination, Delegation of Authority, Performance

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Adapun judul dari penelitian ini adalah **“Pengaruh Koordinasi dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan”** Adapun penyusunan skripsi ini penulis menyusun dengan maksud dan tujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat kelulusan pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Medan Area

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak tidaklah mungkin berhasil dengan baik. Oleh karena itu, Pada Kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang telah memberikan banyak dukungan yang luar biasa setiap harinya, dalam bentuk do'a maupun materi dalam membantu penyusunan skripsi ini dan dalam studi yang saya tempuh. kemudian tidaklah berlebihan apabila penulis menghaturkan banyak terimakasih kepada yang terhormat:

1. Kedua orang tua saya yang telah memberikan banyak dukungan yang luar biasa setiap harinya dalam bentuk doa maupun materi dalam penyusunan membantu menyusun susunan skripsi ini dan studi yang saya tempuh.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ihsan Efendi, SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bapak Teddi Pribadi, SE, MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan area
5. Ibu Adelina Lubis SE, MSi, selaku Dosen Pembimbing I yang telah Meluangkan Waktunya membimbing Penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan Skripsi.

6. Bapak H. Syahriandi SE, Msi, selaku Dosen Pembimbing II yang telah Meluangkan Waktunya membimbing Penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan Skripsi.
7. Seluruh Dosen Universitas Medan Area yang selama ini telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Seluruh pegawai yang telah membantu mempermudah proses pengurusan administrasi Universitas Medan Area.
9. Buat sahabat-sahabatku yang tidak bisa disebutkan satu per satu namanya yang telah memberikan dukungan dan motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
10. Semua teman-teman stambuk 2015 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area yang memberikan dukungan dan motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Medan, Mei 2019

Rahmi Novita Sari

15 832 0117

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Kata Pengantar	ii
Daftar isi	v
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	xi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang Masalah	1
1.2.Rumusan Masalah.....	4
1.3.Tujuan Penelitian	4
1.4.Manfaat Penelitian	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
2.1.Koordinasi	6
2.1.1. Pengertian koordinasi	6
2.1.2. Sifat-sifat koordinasi	8
2.1.3. Tipe-tipe koordinasi.....	9
2.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi	12
2.1.5. Tujuan koordinasi	15
2.1.6. Hubungan koordinasi terhadap kinerja.....	17
2.2.Pendelegasian Wewenang	18
2.2.1. Pengertian wewenang.....	18
2.2.2. Teori wewenang	19
2.2.3. Pengertian pendelegasian wewenang	20
2.2.4. Faktor-faktor pendelegasian wewenang.....	22

2.2.5. Hubungan pendelegasian wewenang terhadap kinerja.....	23
2.3. Kinerja	24
2.3.1. Pengertian kinerja.....	24
2.3.2. Faktor-faktor yang mempegaruhi kinerja.....	25
2.3.3. Penilaian kinerja	26
2.3.4. Indikator kinerja	27
2.4. Penelitian Terdahulu.....	28
2.5. Kerangka Konseptual	30
2,6. Hipotesis	30
 BAB III: METODE PENELITIAN	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	32
3.2. Metodologi Penelitan.....	32
3.3. Populasi Dan Sampel.....	35
3.4. Teknik Analisis Data	35
 BAB IV: PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	40
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	40
4.1.2. Struktur Organisasi.....	45
4.1.3. Penyajian Data Responden.....	54
4.1.4. Penyajian Data Angket Responden	55
4.2. Pembahasan	59
4.2.1. Uji Validitas dan Reabilitas	59
4.2.2. Uji Asumsi Klasik.....	61
4.2.3. Uji Statistik	65

4.2.4. Uji Hipotesis	67
4.2.5. Koefisien Determinasi	69
4.2.6. Pembahasan Hasil Penelitian	69

BAB V: KESIMPULAN & SARAN

5.1. Kesimpulan	74
5.2. Saran	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul/Teks	Halaman
Tabel II.4	Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel III.1	Rincian Waktu Penelitian	32
Tabel III.2	Definisi Operasional Variabel	34
Tabel IV.1	Jenis Kelamin Responden.....	54
Tabel IV.2	Usia Responden	54
Tabel IV.3.	Tabulasi Data Responden Variabel koordinasi (X_1)	56
Tabel IV.4	Tabulasi Data Responden Variabel Pendegelesian Wewenang (X_2)	57
Tabel IV.5	Tabulasi Data Responden Variabel Kinerja (Y).....	58
Tabel IV.6	Estimasi Uji Validitas	59
Tabel IV.7	Hasil Uji Reliabilitas Variabel X_1 , X_2 , dan Y	60
Tabel IV.8	Uji Multikonlinearitas.....	63
Tabel IV.9	Analisis Linear Berganda	64
Tabel IV.10	Uji Parsial (Uji t)	66
Tabel IV.11	Uji Simultan (Uji F).....	67
Tabel IV.12	Koefisien Determinasi	68

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul/Gambar	Halaman
Gambar II.1	Kerangka Konseptual.....	30
Gambar IV.1	Struktur Organisasi	45
Gambar IV.2	Histogram	62
Gambar IV.3	Normal <i>Probability Plot</i>	63
Gambar IV.4	Grafik <i>scatterplot</i>	65



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan dalam suatu organisasi merupakan aset terpenting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, dimana karyawan mampu menghasilkan kinerja yang baik dapat memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Rencana yang sudah dicanangkan suatu organisasi akan berjalan lancar jika setiap anggota organisasi didalamnya memiliki kerjasama dan koordinasi yang terintegrasi dengan baik maupun faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2011:481). Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Handoko (2012: 195) berpendapat bahwa koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, meyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam mencapai tujuan organisasi. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut antara lain dengan memberi arahan, mengadakan pertemuan, dan memberi penjelasan, bimbingan atau nasihat.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya koordinasi dan pendelegasian wewenang yang dapat menjadi pendukung. Menurut Stoner (2011:434) pendelegasian wewenang adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu. Pendelegasian wewenang oleh atasan kepada bawahan adalah perlu demi tercapainya efisiensi dari fungsi-fungsi dalam organisasi, karena tidak ada seorang atasan manapun yang dapat secara pribadi merampungkan atau secara penuh melaksanakan dan mengawasi semua tugas organisasi.

Peneliti melakukan penelitian pada bagian Sumber Daya Manusia pada PT. Perkebunan Nusantara III dikarenakan Sumber Daya Manusia merupakan bagian sentral yang mengatur pekerjaan serta peranan masing-masing karyawan pada setiap bagian di PT. Perkebunan Nusantara III, selain itu Bagian Sumber Daya Manusia juga merupakan bagian yang mengatur operasionalisasi kinerja yang dilakukan oleh seluruh karyawan.

Struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berbentuk organisasi garis, dimana terlihat adanya kesatuan perintah atau komando, yaitu garis wewenang dan tanggung jawab berjalan secara vertikal, yang berarti wewenang turun dari atasan kepada bawahan langsung dan tanggung jawab dari bawah ke atasan. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang perkebunan. Bagi perusahaan yang memiliki luas usaha yang besar seperti PTPN III koordinasi jelas merupakan suatu hal yang sangat penting. Karena jika koordinasi secara vertikal (atasan dengan bawahan) maupun horizontal (antara karyawan atau bagian yang setingkat) tidak dilaksanakan dengan baik, maka akan

timbul kekacauan, perselisihan, yang akan menghambat pencapaian efektivitas kerja.

Koordinasi dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang yang tepat, pembagian kerja yang jelas, serta adanya komunikasi yang baik antar anggota perusahaan. Adanya aktivitas kerjasama yang terarah dan sesuai dengan yang telah ditetapkan, maka pekerjaan dapat dilaksanakan semaksimal mungkin atau dengan kata lain kemungkinan tercapainya tujuan perusahaan akan lebih besar.

Permasalahan kinerja karyawan bagian sumber daya manusia PT. Perkebunan Nusantara III kantor direksi Medan adalah kurangnya koordinasi yang diberikan atasan kepada bawahan yang secara otomatis pekerjaan menjadi terhambat yang akan berdampak pada penurunan kinerja, delegasi wewenang yang dilimpahkan atasan kepada bawahan dilaksanakan melewati batas tenggang waktu yang diberikan, dan tanggung jawab yang di delegasi oleh atasan tidak dilaksanakan dengan baik oleh bawahan.

Oleh karena beberapa fenomena di atas, maka menurut peneliti beberapacara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikankoordinasi, dan pendelegasian wewenang agar dapat memotivasi karyawanuntuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya, maka penulis melakukan penelitian dalam bentuk skripsi yang diberi judul : **“Pengaruh Koordinasi dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya ManusiaPT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan”**.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis lakukan, maka ditemukan masalah yan dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah koordinasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan?
2. Apakah pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan?
3. Apakah koordinasi dan pendelegasian wewenang berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan?

1.3.Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang hendak penulis akan teliti tersebut seperti yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian yang akan dilakukan yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah koordinasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah koordinasi dan pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pengetahuan, wawasan, khususnya terkait dengan variabel yang diteliti, pengaruh antara variabel dan penyelesaian skripsi.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai saran dan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan untuk menjalankan koordinasi yang lebih baik dan juga untuk lebih meningkatkan kebijakan dalam pendelegasian wewenang bagi karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

3. Bagi Peneliti lain

Sebagai bahan referensi dan penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Koordinasi

2.1.1. Pengertian Koordinasi

Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Anggota organisasi diberikan tugas dengan pendelegasian wewenang dan pembagian kerja yang jelas. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, dan pembagian pekerjaan kepada para bawahan oleh manajer maka setiap individu bawahan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan perusahaan, karena itu masing-masing pekerjaan harus disatukan, diintegrasikan, dan diarahkan untuk tercapainya tujuan. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Beberapa pengertian koordinasi dapat dilihat berikut ini untuk memperjelas konsep koordinasi dalam penelitian.

Koordinasi (*Coordination*) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan kegiatan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Hasibuan (2012 :85) menyatakan bahwa : “Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi”.

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif (T.Hani handoko 2012: 195).

Menurut Handoko, kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Handoko juga menyebutkan bahwa derajat koordinasi yang tinggi sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

Sedangkan menurut G. R. Terry dalam bukunya, *Principle of Management* yang dikutip Handyaningrat (2011:55) koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron atau teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Menurut tinjauan manajemen, koordinasi menurut Terry meliputi :

1. Jumlah usaha baik secara kuantitatif, maupun secara kualitatif
2. Waktu yang tepat dari usaha-usaha tersebut
3. Directing atau penentuan arah usaha-usaha tersebut

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat disebutkan bahwa koordinasi memiliki syarat-syarat yakni :

1. *Sense of Cooperation*, perasaan untuk saling bekerja sama, dilihat per bagian.
2. *Rivalry*, dalam organisasi besar, sering diadakan persaingan antar bagian, agar saling berlomba
3. *Team Spirit*, satu sama lain per bagian harus saling menghargai.
4. *Esprit de Corps*, bagian yang saling menghargai akan makin bersemangat.

2.1.2.Sifat-sifat Koordinasi

Hasibuan (2011:87), berpendapat bahwa sifat-sifat koordinasi adalah :

- a. Koordinasi bersifat dinamis bukan statis.
- b. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator dalam rangka mencapai sasaran.
- c. Koordinasi meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

Asas Koordinasi adalah asas skala (scalar principle= hierarki) artinya koordinasi dilakukan menurut jenjang – jenjang kekuasaan dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan jenjang – jenjang yang berbeda satu sama lain. Asas hierarki ini merupakan setiap atasan (koordinator) harus mengkoordinasi bawahan secara langsung. Scalar principle merupakan kekuasaan mengkoordinasi yang harus bekerja melalui suatu proses formal.

2.1.3. Tipe-tipe Koordinasi

Umumnya organisasi memiliki tipe koordinasi yang dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan atau kondisi-kondisi tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas agar pencapaian tujuan tercapai dengan baik. Menurut Hasibuan (2011:86) tipe koordinasi di bagi menjadi dua bagian besar yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Kedua tipe ini biasanya ada dalam sebuah organisasi. Makna kedua tipe koordinasi ini dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini:

- a. Koordinasi vertikal (*Vertical Coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur.
- b. Koordinasi horizontal (*Horizontal Coordination*) adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparat) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*.

Interdisciplinary adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya.

Interrelated adalah koordinasi antar badan (instansi); unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara intern atau ekstern yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

Setelah melihat kedua tipe koordinasi ini, menurut Winardi (2013:389) dapat dilihat pula ada 4 (empat) elemen fundamental pada koordinasi vertikal, yaitu:

a) Rantai Komando (*chain of command*)

Rantai komando adalah garis yang tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor kepada siapa.

b) Rentang Pengawasan (*span of control*)

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efisien dan efektif oleh seorang manajer.

c) Pendelegasian (*delegation*)

Pendelegasian adalah hak-hak inheren dalam suatu posisi manajerial untuk memberikan perintah dan mengharapkan dipatuhinya perintah itu.

d) Sentralisasi-Desentralisasi (*centralization-centralization*)

Sentralisasi merujuk kepada pembatasan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berada pada puncak hirarki organisasi. Hanya pemilik yang dapat mengambil keputusan apa yang harus dijual, dan berapa jam dibuka. Sentralisasi tidak memberikan izin kepada karyawan untuk

membuat keputusan utama. Desentralisasi merujuk kepada perluasan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada setiap level organisasi. Desentralisasi berasumsi bahwa orang-orang terdekat kepada masalah yang paling tahu tentang suatu hal dan dapat membuat keputusan yang terbaik dalam menangani suatu masalah. Maka, keputusan tidak akan terlambat, yang biasanya terjadi jika top eksekutif yang harus menangani seluruh masalah.

Sedangkan dalam koordinasi horizontal menurut Windi (2011:389) ada 4 (empat) elemen dapat ditempuh untuk melaksanakan koordinasi adalah:

a) Departementalisasi matriks

Departementalisasi matriks adalah mengelompokkan suatu struktur yang menciptakan lini rangkap dari wewenang, menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk.

b) Pembentukan tim-tim fungsional silang

Pembentukan tim-tim fungsional silang adalah membentuk beberapa tim yang saling memiliki keterkaitan antara satu tim fungsional dan tim fungsional lainnya dengan cara bekerja sama.

c) Satuan-satuan tugas (*taskforce*)

Satuan-satuan (*task force*) dibentuk oleh manajemen berupa kelompok-kelompok tugas atau unit-unit yang melakukan tugas yang spesifik pada masing-masing satuan.

d) Personil penghubung (*liasonpersonnet*)

Personil penghubung (*liason personnel*) adalah orang yang ditugaskan untuk menjadi penghubung antara satu bagian dengan bagian lain atau suatu unit

dengan unit lain agar pelaksanaan tugas dapat dilakukan dengan baik.
(Winardi, 2013. 389).

2.1.4.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Koordinasi

Hasibuan (2011:88), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi sebagai berikut:

a. Kesatuan Tindakan

Pada hakekatnya koordinasi memerlukan kesadaran setiap anggota organisasi atau satuan organisasi untuk saling menyesuaikan diri atau tugasnya dengan anggota atau satuan organisasi lainnya agar anggota atau satuan organisasi tersebut tidak berjalan sendiri-sendiri. Oleh sebab itu konsep kesatuan tindakan adalah inti dari pada koordinasi. Kesatuan dari pada usaha, berarti bahwa pemimpin harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha dari pada tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil. Kesatuan tindakan ini adalah merupakan suatu kewajiban dari pimpinan untuk memperoleh suatu koordinasi yang baik dengan mengatur jadwal waktu dimaksudkan bahwa kesatuan usaha itu dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah dirncanakan.

b. Komunikasi

Komunikasi tidak dapat dipisahkan dari koordinasi, karena komunikasi, sejumlah unit dalam organisasi akan dapat dikoordinasikan berdasarkan rentang dimana sebagian besar ditentukan oleh adanya komunikasi. Komunikasi merupakan salah satu dari sekian banyak kebutuhan manusia dalam menjalani hidup dan kehidupannya. “Perkataan komunikasi berasal dari perkataan *communicare*, yaitu yang dalam bahasa latin mempunyai arti berpartisipasi

ataupun memberitahukan” Dalam organisasi komunikasi sangat penting karena dengan komunikasi partisipasi anggota akan semakin tinggi dan pimpinan memberitahukan tugas kepada karyawan harus dengan komunikasi. Dengan demikian komunikasi merupakan hubungan antara komunikator dengan komunikan dimana keduanya mempunyai peranan dalam menciptakan komunikasi.

Dari pengertian komunikasi sebagaimana disebut di atas terlihat bahwa komunikasi itu mengandung arti komunikasi yang bertujuan merubah tingkah laku manusia. Karena sesuai dengan pengertian dari ilmu komunikasi, yaitu suatu upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas azas-azas, dan atas dasar azas-azas tersebut disampaikan informasi serta dibentuk pendapat dan sikap. Maka komunikasi tersebut merupakan suatu hal perubahan suatu sikap dan pendapat akibat informasi yang disampaikan oleh seseorang kepada orang lain.

Sehingga dari uraian tersebut terlihat fungsi komunikasi sebagai berikut :

1. Mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai kejadian dalam suatu lingkungan.
2. Menginterpretasikan terhadap informasi mengenai lingkungan
3. Kegiatan mengkomunikasikan informasi, nilai dan norma sosial dari generasi yang satu ke generasi yang lain.

Maka dari itu komunikasi itu merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk merubah sikap dan perilaku orang lain dengan melalui informasi atau pendapat atau pesan atau idea yang disampaikannya kepada orang tersebut.

c. Pembagian Kerja

Secara teoritis tujuan dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan bersama dimana individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang yang berkeja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Dalam suatu organisasi, tiang dasarnya adalah prinsip pembagian kerja (*Division of labor*). Prinsip pembagian kerja ini adalah maksudnya jika suatu organisasi diharapkan untuk dapat berhasil dengan baik dalam usaha mencapai tujuannya, maka hendaknya lakukan pembagian kerja. Dengan pembagian kerja ini diharapkan dapat berfungsi dalam usaha mewujudkan tujuan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas dan pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

Jadi pembagian kerja pekerjaan menyebabkan kenaikan efektifitas secara dramatis, karena tidak seorangpun secara fisik mampu melaksanakan keseluruhan aktifitas dalam tugas-tugas yang paling rumit dan tidak seorangpun juga memiliki semua keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas. Oleh karena itu perlu diadakan pemilahan bagian-bagian tugas dan membagi baginya kepada sejumlah orang. Pembagian pekerjaan yang dispesialisasikan seperti itu memungkinkan orang mempelajari keterampilan dan menjadi ahli pada fungsi pekerjaan tertentu.

d. Disiplin

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasi, agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan. Koordinasi hadala usa penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar

kegiatan dari pada bagian-bagian itu selesai pada waktunya, sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil secara keseluruhan, untuk itu diperlukan disiplin.

Rivai (2014:444) menyatakan pengertian disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan normanorma sosial yang berlaku”. Jadi jelasnya bahwa disiplin menyangkut pada suatu sikap dan tingkah laku, apakah itu perorangan atau kelompok yang untuk tunduk dan patuh terhadap peraturan suatu organisasi.

Dalam suatu organisasi penerapan peraturan kepada seseorang atau anggota organisasi dikelola oleh pimpinan. Pimpinan diharapkan mampu menerapkan konsep disiplin positif yakni penerapan peraturan melalui kesadaran bawahannya. Sebaliknya bila pimpinan tidak mampu menerapkan konsep disiplin positif pada dirinya sendiri tentu dia juga tidak mungkin mampu menerapkannya pada orang lain termasuk kepada bawahannya. Dengan demikian disiplin itu sangat penting artinya dalam proses pencapaian tujuan, ini merupakan suatu syarat yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan yang dimaksud.

2.1.5. Tujuan Koordinasi

Apabila dalam organisasi dilakukan koordinasi secara efektif maka ada beberapa manfaat yang didapatkan. Handoko (2012:197) berpendapat bahwa Adapun manfaat koordinasi antara lain:

- a. Dengan koordinasi dapat dihindarkan perasaan terlepas satu sama lain, antara satuan-satuan organisasi atau antara pejabat yang ada dalam organisasi.
- b. Menghindari suatu pendapat atau perasaan bahwa satuan organisasi atau pejabat merupakan yang paling penting.
- c. Menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan antara bagian dalam organisasi.
- d. Menghindari terjadinya kekosongan pekerjaan terhadap suatu aktifitas dalam organisasi.
- e. Menimbulkan kesadaran diantara para pegawai untuk saling membantu.

Hasibuan (2012:86) berpendapat bahwa koordinasi penting dalam suatu organisasi, yakni:

- a. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percecokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
- b. Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
- d. Supaya semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu pegawai harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
- e. Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

Jadi koordinasi sangat penting dalam mengarahkan para bawahan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan perusahaan.

2.1.6. Hubungan Koordinasi Terhadap Kinerja

Koordinasi didalam satuan kerja atau organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk dikembangkan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, Koordinasi berhubungan dengan tugas-tugas untuk menyatukan usaha agar berhasil dalam pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya sesuai dengan prinsip organisasi yaitu membagi-bagi pekerjaan atas bagian-bagian.

Tanpa adanya koordinasi maka individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya koordinasi dapat menghindari konflik, mengurangi duplikasi tugas, meniadakan pengangguran, melenyapkan kepentingan sendiri dan memperkokoh kerjasama.

Menangani bagian-bagian pekerjaan, maka diperlukan orang yang mempunyai keahlian (*skill*) pada masing-masing bagian, sehingga setiap bagian dapat beroperasi secara efektif. Dengan diperlukannya orang-orang yang mempunyai keahlian maka pada dasarnya telah diadakan spesialisasi. Maksud dari diadakannya spesialisasi ini agar setiap bagian atau individu dapat mengkonsentrasikan semua pekerjaan dengan sebaik-baiknya untuk tujuan bagian tersebut (Handoko, 2012:199).

Pelaksanaan koordinasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, untuk itu pimpinan atau atasan perlu memperlihatkan dan melakukan koordinasi yang berkelanjutan untuk mencegah terjadinya ketidak efektifan dalam melakukan

pekerjaan, begitu juga dengan setiap pihak yang terlibat dalam suatu organisasi harus selalu menunjukkan sikap berkoordinasi agar tercipta keselarasan dan keharmonisan dalam organisasi. Dengan koordinasi yang baik diharapkan pelaksanaan kegiatan akan berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan dan melalui koordinasi maka seluruh pegawai akan memusatkan perhatiannya pada pekerjaan.

Koordinasi yang tepat akan memotivasi pegawai sehingga menimbulkan antusias yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi koordinasi yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang, sehingga koordinasi ini akan mendorong pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dari organisasi. (Silalahi,2013:243)

2.2.Pendelegasian Wewenang

2.2.1.Pengertian Wewenang

Organisasi dasar maupun kecil, swasta maupun pemerintah, tidak mungkin dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya sistem wewenang. Mengenai pengertian wewenang itu sendiri banyak sekali pendapat para ahlimanajemen yang saling berbeda namun pengertiannya secara garis besar tetap sama.

Hasibuan (2012:64) berpendapat bahwa wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau

tidak berbuat atau tidak berbuat sesuatu, kekuasaan merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Sutarto (2014:141) berpendapat wewenang adalah hak seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan definisi di atas dapat dinyatakan bahwa wewenang merupakan kemampuan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas-tugas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik.

Henry Fayol dalam Hasibuan (2015: 65) berpendapat bahwa wewenang adalah hak untuk memerintah di dalam organisasi dan kekuatan membuat manajer dipatuhi dan ditaati.

Wewenang dapat diperbandingkan dengan sistem tubuh manusia. Tanpa adanya otak dan syaraf, tubuh manusia tidak dapat berfungsi. Tanpa suatu sistem wewenang, suatu organisasi juga tidak dapat berfungsi. Jadi dapat disimpulkan bahwa wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

2.2.2. Teori Wewenang

Menurut T. Hani Handoko (2012:212) membagi dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu:

a. Teori Formal (Pandangan klasik)

Menurut teori ini, wewenang ada karena seseorang diberikan atau dilimpahkan hal tersebut. Pandangan ini menganggap bahwa wewenang berasal

dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan kemudian secara hukum diturunkan dari tingkat ketinggian.

b. Teori Penerimaan (*acceptance theory of authority*)

Teori ini berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan dan ini tidak tergantung pada penerima (*receiver*). Tanggung jawab (*responsibility*) akan menyertai wewenang (*authority*).

Dengan kata lain, bila mana seseorang diberikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan tertentu maka orang tersebut mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pekerjaannya. Penerimaan pekerjaan tersebut dikenal dengan tanggungjawab. Hasibuan (2012:70) berpendapat bahwa tanggung jawab adalah keharusan untuk melakukan semua tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Tanggung jawab ini timbul karena adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dan bawahan (*delegate*), dimana atasan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahan untuk dikerjakan. Bawahan harus benar-benar mempertanggungjawabkan wewenang yang diterimanya kepada atasan. Jika tidak sewaktu-waktu wewenang itu dapat ditarik kembali oleh atasan dari bawahannya.

2.2.3. Pengertian Pendelegasian Wewenang

Penggunaan pendelegasian wewenang secara bijaksana merupakan faktor kritis bagi efektivitas organisasi. Oleh karena itu peranan pendelegasian wewenang sangat penting di dalam organisasi. Selain itu, pendelegasian

wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama di saat terjadi perubahan susunan manajemen.

Pendelegasian merupakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Dengan adanya efektivitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses dan manajer tidak sukses.

Setelah adanya tugas, wewenang dan tanggung jawab pada tiap-tiap individu maka selayaknya individu-individu tersebut setuju untuk memberikan pertanggungjawabannya atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya. Hal ini berkenaan dengan kenyataan bahwa akan selalu diminta pertanggungjawabannya atas pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Semua hal ini yaitu tugas, wewenang, tanggungjawab dan pertanggungjawaban merupakan unsur-unsur dari pendelegasian wewenang.

Ralph C. Davis dalam Hasibuan (2012 : 72) berpendapat bahwa pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban.

Manullang (2010) berpendapat bahwa pendelegasian adalah kegiatan seseorang untuk menugaskan stafnya/bawahannya untuk melaksanakan bagian dari tugas manajer yang bersangkutan dan pada waktu bersamaan memberikan kekuasaan kepada staf/bawahan tersebut, sehingga bawahan itu dapat

melaksanakan tugas tugas itu sebaik baiknya serta dapat mempertanggung jawabkan hal hal yang didelegasikan kepadanya.

2.2.4.Faktor-faktor Pendelegasian Wewenang

Berkaitan dengan pendelegasian terdapat tiga unsur yaitu tugas, kekuasaan, dan pertanggungjawaban (Manullang, 2010 : 107).

1. Tugas

Tugas adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu jabatan tertentu. Dengan adanya tugas maka akan mendorong karyawan untuk lebih produktif di dalam sebuah perusahaan, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai.

2. Kekuasaan

Kekuasaan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan fungsinya tersebut. Dalam menjalankan pendelegasian wewenang dalam sebuah perusahaan harus dilandasi dengan kekuasaan karena dengan kekuasaan seorang karyawan memiliki hak dalam mengambil sebuah keputusan yang sesuai dengan kepentingan dan fungsinya bagi perusahaan.

3. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban adalah memberikan laporan seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya. Tanggung jawab merupakan hal terpenting dalam menjalankan suatu wewenang perusahaan karena dengan tanggung jawab seorang karyawan dapat

memberikan laporan atau pertanggungjawaban suatu keputusan yang telah diambil.

2.2.5. Hubungan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja

Pendelegasian wewenang mempunyai hubungan yang erat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang selalu dikaitkan dalam hal peningkatan kinerja karyawan. Adanya pendelegasian wewenang juga akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Dalam hal ini karyawan dapat melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis dalam kelangsungan dari perusahaan. Kesalahan dalam pengambilan keputusan diusahakan seminimal mungkin. Adanya pendelegasian wewenang juga melatih karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi apabila didudukinya kelak. Hal-hal diatas jadi akan mempengaruhi kinerja para karyawan. Hal yang harus diperhatikan disini adalah bawahan yang diberikan delegasi harus bertanggung jawab pada atasannya dan juga harus diperhatikan adalah kepercayaan yang diberikan melalui kekuasaan yang dimiliki oleh karyawan harus dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga terjalin hubungan yang baik dengan pihak atasan. Apabila pendelegasian wewenang telah efektif dilaksanakan maka secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan dan mempermudah bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2.3.Kinerja

2.3.1.Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Edy Sutrisno (2010:86) kinerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Mangkunegara (2012: 9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Kinerja individual merupakan hubungan dari ketiga faktor antara lain kemampuan (*ability*), usaha (*effort*), dan dukungan (*support*). Sedangkan, menurut Sunarto (2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Rivai (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil

evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Pasolong, 2011 : 176).

Dari definisi-definisi tersebut diketahui bahwa kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor kemampuan, maka semakin besarlah kinerja pegawai yang bersangkutan.

2.3.2.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik itu secara individual ataupun kemampuan maupun usaha yang dicurahkan juga dukungan yang diterima karyawan. Menurut Manthis dan Jackson (2012:115) ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana seseorang bekerja antara lain:

- a. Kemampuan individual, komponen kemampuan individual terdiri dari bakat, minat, dan faktor kepribadian individu.
- b. Usaha yang dicurahkan, komponen usaha yang dicurahkan terdiri dari motivasi, etika kerja, komitmen, kehadiran dan rancangan tugas.
- c. Dukungan organisasional, komponen dukungan organisasional terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, iklim organisasi, standar kinerja, dan manajemen dan rekan kerja.

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada di dalam diri karyawan. Akan tetapi kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor tersebut dikurangi atau tidak ada.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2012:13):

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.3.3. Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2015: 324), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

2.3.4. Indikator Kinerja

Menurut Suryadi Prawirosentono (2011:27), kinerja karyawan dapat dinilai dengan beberapa indikator yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (Tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam sumber daya

- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.4 Penelitian Terdahulu

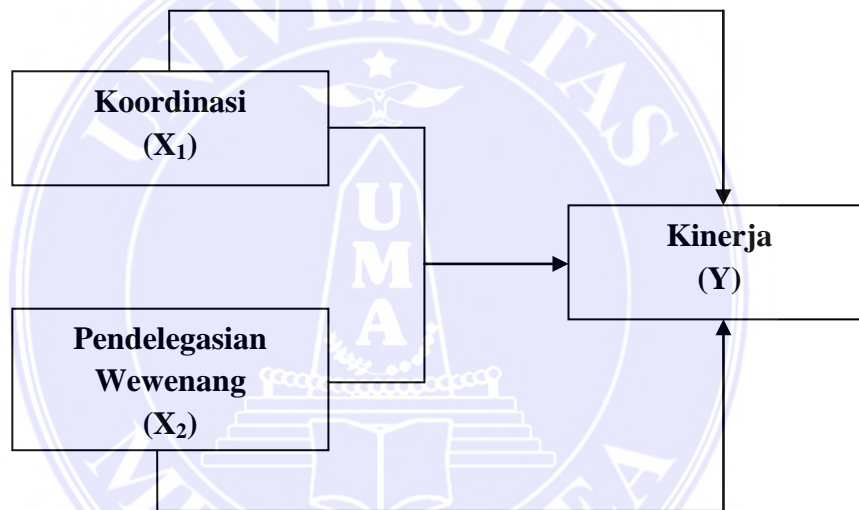
Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Peneliti
1.	Sulistiawan (2013)	Pengaruh Koordinasi dan Kompetensi Pengelola Program Terhadap Kinerja Pengelola Program Penanggulangan Tuberkulosis Paru di Wilayah Kerja Dinas Kesehatan Kota Binjai Tahun 2013	Dapat disimpulkan bahwa kinerja petugas kesehatan dipengaruhi oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan koordinasi petugas kesehatan, artinya peningkatan pengetahuan, sikap yang baik, keterampilan yang baik dan koordinasi yang baik akan meningkatkan kinerja petugas program penanggulangan TB paru di wilayah kerja Dinas Kesehatan Kota Binjai. Disarankan agar perlu penguatan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan peningkatan koordinasi pengelola program TB Paru di wilayah kerja Dinas Kesehatan Kota Binjai.
2.	Novia (2012)	Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel deskripsi pekerjaan dan koordinasi terhadap efektivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan. Pada uji F diketahui bahwa variabel deskripsi pekerjaan dan koordinasi secara bersama-sama mempengaruhi variabel efektivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan secara positif dan signifikan. Pada uji t diketahui bahwa variabel deskripsi pekerjaan berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan.

			<p>Pada pengujian koefisien determinasi yang disesuaikan (Adjusted R Square) diperoleh nilai sebesar 0,509, yang memiliki arti bahwa variabel efektivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan dipengaruhi oleh variabel Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi sebesar 50,9% dan sisanya 49,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>
3	Kennedy (2017)	Pengaruh Delegasi Otoritas pada Kinerja Organisasi: Kasus <i>Twiga Chemical Industries LTD</i>	<p>Hasil regresi koefisien menunjukkan bahwa legislatif delegasi dan kinerja organisasi secara positif dan signifikan terkait pada kedua 1% dan tingkat kepercayaan 5% ($B = 0,284, p = 0,032$). Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa delegasi adjudicative dan kinerja organisasi secara positif dan signifikan terkait pada 1% dan tingkat kepercayaan 5% ($B = 0,319, p = 0,011$). Hasil lebih lanjut menetapkan bahwa pemantauan dan penegakan delegasi secara positif dan signifikan terkait pada 1% dan tingkat kepercayaan 5% ($B = 0,334, p = 0,013$). Demikian pula, hasil menunjukkan bahwa delegasi pengaturan agenda dan kinerja organisasi secara positif dan tidak signifikan terkait pada tingkat kepercayaan 5% ($B = 0,094, p = 0,455$).</p>
4	Fitriyani (2017)	Analisis Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian, Perkebunan, dan Kehutanan Kabupaten Bandung Barat	<p>Peneliti menyimpulkan bahwa pola koordinasi pada Dinas Pertanian, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Bandung Barat lebih diprioritaskan pelaksanaannya sehingga semua komponen yang ada dalam koordinasi dapat berjalan dengan efektif, tidak akan terjadi tumpang tindih dan adanya kesatuan dalam melaksanakan pekerjaan, yang pada akhirnya kinerja pegawai yang dilihat dari segi kualitas, kuantitas, keandalan dan sikap dalam bekerja pada Dinas Pertanian, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Bandung Barat dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditentukan</p>

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran tentang hubungan antara variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan Sugiyono (2013:47). Kerangka konseptual menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti yaitu koordinasi dan pendelegasian wewenang sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.5

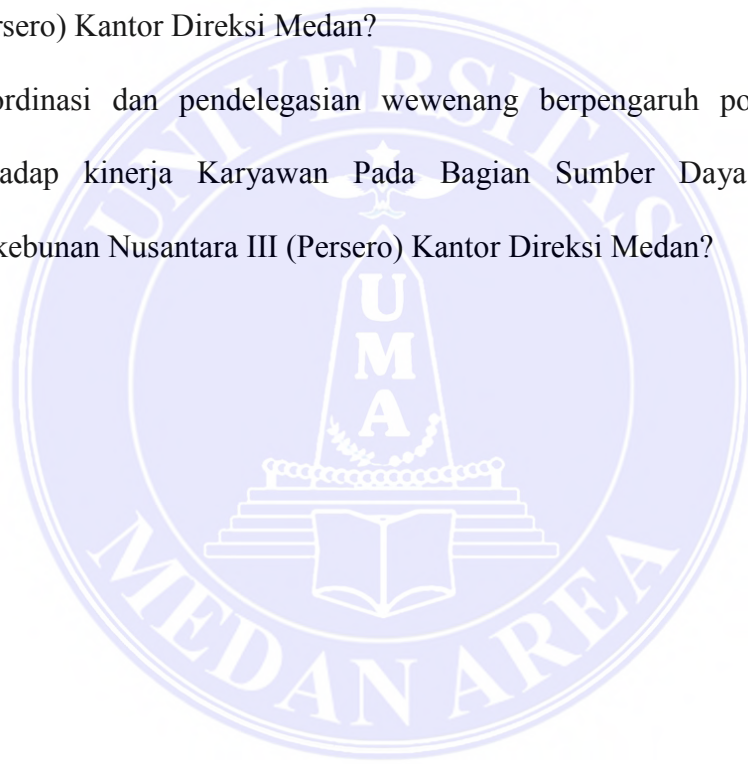
Kerangka Konseptual

2.6. Hipotesis

Menurut Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti (2007:137), Hipotesis adalah pernyataan atau tuduhan bahwa sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus diuji secara

empiris. Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, dan kerangka konseptual yang telah di uraikan, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Koordinasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan?
2. Pendelegasian wewenang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan?
3. Koordinasi dan pendelegasian wewenang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan?



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara III Medan (Persero) yang beralamat di Jl. Sei Batanghari No.2 Medan.

3.1.2. Waktu Penelitian

Tabel 3.1
Rencana Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan					
		Nov-18	Des-18	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19
1	Penyusunan Proposal	■					
2	Seminar Proposal		■				
3	Pengumpulan Data			■			
4	Analisis Data				■		
5	Seminar Hasil					■	
6	Pengajuan Sidang Meja Hijau						■
7	Sidang Meja Hijau						■

3.2. Metodologi Penelitian

3.2.2. Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis eksplanasi, yaitu penelitian yang dapat dikaji menurut tingkatannya yang berdasarkan kepada tujuan dan obyek-obyeknya, yang bertujuan untuk mempelajari, mendeskripsi, mengungkapkan, dan menyelidiki hubungan kausalitas antara variabel independen dengan variabel dependen.

3.2.2. Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti dengan cara wawancara dan penyebaran angket kepada responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah diolah berupa dokumen perusahaan atau organisasi dan publikasi yang dikumpulkan oleh pihak atau instansi lain. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi profil perusahaan, struktur organisasi dan data yang diperoleh dari hasil pengolahan buku, teori-teori dan literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.2.3. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab langsung kepada pihak yang bertanggung jawab menangani urusan personalia, yaitu Kepala Urusan Personalia

2. Kuesioner

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan melalui daftar pertanyaan tertulis untuk diisi responden.

3. Studi Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari data dari PT. Perkebunan Nusantara III Medan, jurnal, buku-buku pendukung, dan sebagainya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.2.4. Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor yang berkaitan dengan variabel faktor lainnya. Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dalam sebuah penelitian. Adapun dalam penelitian ini sebagai variabel terikat adalah kinerja (Y), sedangkan variabel bebas adalah koordinasi (X_1) dan pendelegasian wewenang (X_2). Berikut merupakan definisi dari variabel dalam penelitian ini :

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Variabel	Skala
Kinerja (Y)	Menurut Edy Sutrisno (2010:86) kinerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi	a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu d. Efektivitas e. Kemandirian	<i>Likert's</i>
Koordinasi (X_1)	Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan pada Karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.	a. Kesatuan tindakan b. Komunikasi c. Pembagian kerja.	<i>Likert's</i>
Pendelegasian Wewenang (X_2)	kegiatan seorang atasan untuk menugaskan pada karyawan untuk melaksanakan bagian dari tugas manajer yang bersangkutan dan pada waktu bersamaan memberikan kekuasaan kepada staf/bawahan tersebut, sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas tugas itu sebaik baiknya serta dapat mempertanggung jawabkan hal hal yang didelegasikan kepadanya.	a. Tugas b. Kekuasaan c. Pertanggung jawaban	<i>Likert's</i>

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2010 : 115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian Sumber Daya Manusia yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan sebanyak 40 orang karyawan.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi Sugiyono (2010:63). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel bila jumlah populasi tersebut relatif kecil atau kurang dari 100 orang. Sugiyono (2011:68). Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 40 orang.

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1. Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif merupakan suatu metode analisis dimana data yang diperoleh, disusun, dikelompokkan ,kemudian diinterpretasikan secara objektif sehingga diperoleh gambaran tentang masalah yang dihadapi dan menjelaskan hasil perhitungan.

3.4.2. Analisis Statistik

Analisis statistik terdiri dari uji asumsi klasik, uji hipotesis, analisis regresi linier berganda dan koefisien determinasi (R^2).

1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, agar dapat perkiraan yang tidak bias dan efisiensi maka dilakukan pengujian asumsi klasik. Ada beberapa kriteria persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu:

a. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan Kolmogorov Smirnov. Dengan menggunakan tingkat signifikan 5% maka jika nilai Asymp.sig. (2-tailed) diatas nilai signifikan 5% artinya variabel residual berdistribusi normal (Situmorang,dkk 2010:95).

b. Uji Heteroskedastisitas

Tujuannya adalah untuk menguji apakah sebuah grup mempunyai varians yang sama di antara anggota grup tersebut. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji Gletser jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5% dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas (Situmorang,dkk 2010: 98).

c. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas artinya variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor) melalui program SPSS. Tolerance mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai umum yang biasa dipakai adalah nilai Tolerance > 1 atau nilai VIF < 5, maka tidak terjadi multikolinearitas (Situmorang,dkk 2010:129)

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode Statistik yang digunakan peneliti untuk menganalisis adalah dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi software SPSS 21.0 for Windows. Adapun model persamaan yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja

A = Konstanta

b1 = Koefisien Regresi X₁

X₁ = Koordinasi

b2 = Koefisien Regresi X₂

X₂ = Pendelegasian Wewenang

e = Standart Error

Analisis perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya, disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima. Dalam analisis regresi ada tiga jenis kriteria ketepatan yaitu:

a). Uji F, yaitu untuk membuktikan hipotesis awal tentang pengaruh koordinasi dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja secara serentak. Dengan rumus hipotesis sebagai berikut:

$H_0: b_1 = b_2 = 0$, artinya variabel bebas (X_1) yaitu koordinasi dan (X_2) Pendelegasian wewenang secara serentak tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja.

$H_a: b_1 \neq b_2 \neq 0$, artinya variabel bebas (X_1) yaitu koordinasi dan (X_2) pendelegasian wewenang secara serentak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja.

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

b) Uji t, yaitu untuk menguji apakah variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap nilai variabel terikat dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0: b_1, b_2 = 0$, artinya variabel bebas (X_1) yaitu koordinasi dan (X_2) pendelegasian wewenang secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja.

Ha: $b_1, b_2 \neq 0$, artinya variabel bebas (X_1) yaitu koordinasi dan (X_2) pendelegasian wewenang secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja.

Kriteria kinerja:

Ho diterima jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Ha diterima jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel bebas (X_1) yaitu koordinasi dan (X_2) pendelegasian wewenang terhadap varians naik turunnya variabel terikat (Y) yaitu kinerja secara bersama-sama dimana : $0 \leq R^2 \leq 1$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berlokasi di jalan Sei Batang Hari No.2 Medan. Sejarah pembentukan perseroan diawali dengan proses pengambil alihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda pada tahun 1958 oleh pemerintah RI yang dikenal sebagai proses nasionalisasi perusahaan perkebunan asing menjadi Perseroan Perkebunan Nusantara (PPN). Awal mula yang membentuk perseroan ini berasal dari VN Cultuur Mij'deOekust (CMO) yang merupakan perusahaan perkebunan belanda yang beroperasi di Indonesia sejak zaman kolonial pada masa pemerintah Hindia Belanda.

Langkah awal perseroan ini di wilayah Sumatera Utara di mulai pada tahun 1958 dengan nama Perusahaan Perkebunan Negara Baru Cabang Sumatera Utara (PPN Baru) setelah mengalami beberapa kali perubahan bentuk usaha dan status badan hukum sejalan dengan Undang-Undang (UU) dan Peraturan Pemerintah (PP) yang ada. Pada tahun 1968, PPN tersebut direorganisasikan menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk hukumnya diubah menjadi PT. Perkebunan (Persero). Guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas terhadap kegiatan usaha perusahaan BUMN. Pemerintah telah mencanangkan restrukturisasi BUMN sub sector perkebunan melalui penggabungan usaha berdasarkan eksploitasi dan perampingan struktur organisasi.

Dari program restrukturisasi tersebut telah dilakukan penggabungan 27 BUMN Perkebunan yaitu PT. Perkebunan I samapai dengan XXXII dan I BUMN Peternakan yaitu PT. Bina Mulya Ternak menjadi 14 BUMN Perkebunan Baru yakni PT. Perkebunan Nusantara I sampai PT. Perkebunan Nusantara XIV. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 BUMN Perkebunan yang terdiri dari PT. Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV(Persero) dan PT. Perkebunan V (Persero) disatukan manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, ketiga perseroan tersebut yang wilayah kerjanya berada di provinsi Sumatera Utara digabungkan menjadi satu perseroan dengan nama PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang disingkat dengan PTPN III (Persero) yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil, S.H. No. 36 tanggal 11 Maret 1966 dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No. C2-8331.HT.01.01.TH.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat di dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 Tahun 1996, Tambahan Berita Negara NO. 8674/1996.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dalam bidang usahaperkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanman sawit dan karet. Produk utama perseroan adalah minyak sawit (CPO) dan Inti Sawit (Kernel) dan

produk hilir karet. Pada saat ini PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) memiliki lahan perkebunan yang didukung dengan pabrik pengolahan untuk masing-masing komoditi. Selain itu, PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) juga memiliki fasilitas pengolahan industri hilir karet.

Lahan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tersebar di 5 (lima) daerahTingkat II di provinsi Sumatera Utarayaitu Kabupaten Deli Serdang, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu dan Tapanuli Selatan. Kebun sendiri terdiri dari 102.263,57 Ha tanaman kelapa sawit, 42.318,19 Ha tanaman karet sedangkan kebun PIR Plasma terdiri dari 10.413,14 Ha tanaman kelapa sawit dan 9.150,80 Ha tanaman karet.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) juga melakukan kegiatan pemasaran komoditi kelapa sawit dan karet didalam dan diluar negeri. Untuk mendukung pemasaran komoditi dan produk yang dihasilkan, seluruh BUMN Perkebunan di Indonesia telah membentuka Kantor Peamsaran Bersama (PKB) yang berkedudukan di Jakarta, Indonesia dan IndoHam-Hamburg di Jerman. Pemasaran komoditi kelapa sawit dilakukakn langsung oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Sebagian ekspor karet dilakukan melalui IndoHam-Hamburg. Komoditi primer yang dihasilkan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) seperti minyak sawit, inti sawit dan karet merupakan bahan baku untuk kebutuhan industri lanjutan.

- **Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**

- a. Visi**

- Menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik

- b. Misi**

- Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan
 - Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan
 - Memperlakukan karyawan sebagai aset strategis dan mengembangkan secara optimal
 - Menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan “imbal hasil” terbaik bagi para investor
 - Menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis
 - Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas
 - Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan

- **Tata Nilai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)**

- a. Proaktif

Selalu bersikap proaktif, dengan penuh inisiatif mengevaluasi risiko yang mungkin terjadi.

- b. Kesempurnaan

Selalu memperlihatkan gairah keunggulan dan berusaha bekerja keras untuk hasil maksimal sesuai dengan kompetensi kita

- c. Kerjasama tim

Selalu mengutamakan kerjasama tim, agar mampu menghasilkan sinergi optimal bagi perusahaan

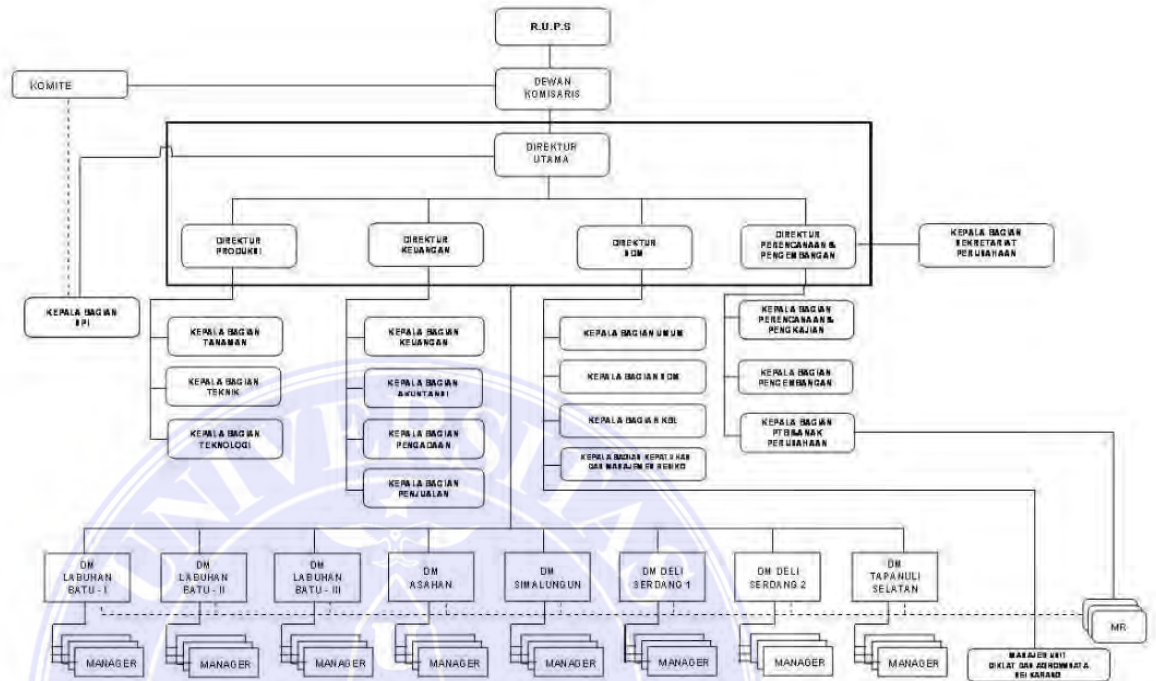
- d. inovasi

Selalu menghargai kreativitas dan menghasilkan inovasi dalam metoda baru dan produk baru

- e. bertanggung jawab

Selalu bertanggung jawab atas akibat keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan

4.1.2. Struktur Organisasi



Gambar 4.1. Struktur Organniasi
 Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Bagian SDM

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

- **Deskripsi Pekerjaan Bagian Sumber Daya Manusia**

1. Bagian Sumber Daya Manusia

a. Tugas Pokok

1. Menyusun dan mengevaluasi struktur organisasi perusahaan dan unit kerja
2. Menyusun RJP Bidang SDM dengan memperhatikan kebijakan pengelolaan SDM yang diadopsi yaitu *Competency Based Human Resources Management* untuk mencapai *knowledge worker*
3. Mengevaluasi pelaksanaan review profil kompetensi jabatan agar sesuai dengan arah perkembangan perusahaan dan tuntutan lingkungan perusahaan bekerjasama dengan bagian Program Transformasi Bisnis dan Anak Perusahaan
4. Mengevaluasi pelaksanaan proses *assessment* untuk tujuan rekrutmen, pemetaan dan promosi dengan menyusun program dan metode *assessment* sesuai kebutuhan agar menghasilkan data yang akurat untuk bahan pengambilan keputusan bagi manajemen.
5. Mengkoordinir pelaksanaan pengukuran *Competency Level Index* dengan menggunakan CBHRM Online guna mengetahui kesesuaian antara kompetensi individu dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan untuk keperluan penyusunan sistem pengembangan dan remunerasi
6. Memonitoring pelaksanaan sistem manajemen karir atau *Competency Based Career and Succession Planning* dengan memberikan masukan

kepada manajemen agar penempatan, promosi, rekrutmen, mutasi maupun demosi karyawan sesuai dengan prosedur yang berlaku

7. Memonitoring pelaksanaan sistem remunerasi atau *Competency Based Remuneration* yang berkeadilan dengan memperhitungkan gaji, tunjangan jabatan dan kompensasi prestasi agar pendapatan yang diperoleh karyawan lebih kompetitif
8. Mengkoordinir pengelolaan *knowledge sharing* yang efektif antar karyawan untuk mendukung terjadinya pemerataan *knowledge* karyawan bekerja sama dengan bagian terkait
9. Mengkoordinir penyusunan rencana kebutuhan karyawan dengan menganalisa norma dan realisasi serta pengembangan perusahaan agar realisasi karyawan sesuai dengan posisi
10. Menyusun sistem hubungan industrial sehingga tercipta hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan
11. Memonitoring pelaksanaan proses hubungan industrial sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar permasalahan hubungan industrial antara pekerja dan pengusaha dapat selesai dengan baik
12. Memonitoring program pensiun dan asuransi dengan memenuhi ketentuan yang berlaku
13. Menyusun dan mengevaluasi RKAP/RKO Bagian SDM secara berkala dengan memantau realisasi pemakaian anggaran guna mendapatkan gambaran yang riil tentang pemakaian biaya di Bagian SDM

2. Urusan Pengembangan SDM

a. Tugas Pokok

1. Menyusun Program Pengembangan SDM secara tahunan dengan melakukan analisa gap kompetensi yang dituangkan dalam *Individual Development Program (IDP)* agar *Current Competency Level* (level kompetensi yang dipersyaratkan jabatan) karyawan dapat terpenuhi
2. Memantau proses realisasi pelaksanaan IDP dengan membuat laporan realisasi bulanan sehingga dapat diketahui IDP yang tidak terlaksana
3. Mereview hasil evaluasi pelaksanaan Program Pengembangan SDM secara statistik untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program
4. Mengevaluasi kontrak kerjasama atau kesepakatan kerjasama dengan melakukan review sesuai instruksi kerja agar kontrak kerjasama tidak cacat hukum
5. Memantau pelaksanaan pengisian jadwal IDP dalam DSS melalui kerjasama dengan Urusan Assessment Centre dan Bagian Perencanaan & Teknologi Informasi agar data IDP tetap up to date
6. Memantau updating riwayat pelatihan karyawan dalam database personalia segera setelah pelaksanaan program pengembangan dilaksanakan
7. Mengusulkan program pengembangan knowledge SDM di luar IDP, latar belakang relevansinya dan jadwal serta biaya yang dibutuhkan dengan menganalisa kebutuhan kompetensi SDM yang sesuai perkembangan perusahaan sehingga kompetensi SDM dapat mengikuti perkembangan perusahaan

8. Memantau pelaksanaan pelatihan bagi kalangan eksternal baik dalam bentuk pengabdian maupun komersial, seperti: pelatihan komputer bagi anak panti asuhan, pelatihan bagi calon mitra binaan PTPN III, dll.

3. Urusan Administrasi SDM

a. Tugas Pokok

1. Melaksanakan perencanaan SDM berbasis kompetensi untuk level karyawan pimpinan maupun karyawan pelaksana dengan membandingkan norma ratio tenaga kerja dengan jumlah karyawan yang ada untuk perencanaan program kepersonaliaan seperti: rekrutmen, mutasi, promosi, dll
2. Menyusun program rekrutmen karyawan monitoring rekrutmen karyawan pelaksana di kebun untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan
3. Membuat draft Surat Keputusan Direksi untuk penerimaan karyawan baru, promosi, mutasi, demosi dan pemutusan hubungan kerja
4. Menyusun draft kontrak karya seluruh Kabag/DM/GM/Manajer yang dilaksanakan per periode 1 (satu) tahun sebagai indikator dalam penilaian karya
5. Melaksanakan kompilasi hasil penilaian karya, sebagai dasar keputusan kenaikan golongan karyawan-karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana

6. Melaksanakan kompilasi hasil penilaian karya seluruh Bagian/Distrik/General/Unit Kerja yang dijadikan dasar dalam keputusan kenaikan golongan karyawan
7. Menyusun laporan bulanan kepersonaliaan berdasarkan laporan LPMU dari unit kerja, seperti: jumlah karyawan per strata dan pendidikan, data kehadiran karyawan PTPN III, jumlah punishment, tingkat turnover karyawan, dll
8. Melaksanakan rekonsiliasi data karyawan guna membandingkan hasil rekonsiliasi dengan nomenklatur jabatan untuk mendapatkan indeks deviasi jabatan
9. Membuat *bezzetting* karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana kantor direksi
10. Memantau pelaksanaan rekonsiliasi data karyawan dan updating data karyawan ke dalam program aplikasi database personalia
11. Memantau updating date base kepersonaliaan karyawan yang dilaksanakan setelah perubahan data kepersonaliaan karyawan yang terjadi, seperti: perubahan batin, status pensiun, dll.

4. Urusan Kesejahteraan Karyawan

a. Tugas Pokok

1. Menyusun dan mengevaluasi RKAP/RKO Urusan Kesejahteraan Karyawan secara berkala dengan memantau realisasi pemakaian anggaran guna mendapatkan gambaran yang riil tentang pemakaian biaya di Urusan Kesejahteraan Karyawan

2. Mengkoordinir pelaksanaan proses pembuatan dan perhitungan Gaji berdasarkan kompetensi (*Competency Based Remuneration*) dan Santunan Sosial seluruh karyawan Pimpinan dan Karyawan Pelaksanaan Kantor Direksi dengan Program gaji yang setiap saat di up date agar karyawan menerima penghasilan sesuai dengan hak-haknya.
3. Mengkoordinir pelaksanaan proses penerbitan SKPTS Pensiun Karyawan yang berhak pensiun dengan menyusun jadwal Karyawan yang jatuh pensiun agar dapat tepat waktu dan hasil yang akurat.
4. Mengkoordinir pelaksanaan proses administrasi pembayaran iuran pensiun seluruh karyawan ke DAPENBUN dengan program pensiun yang setiap saat di up to date agar diperoleh jumlah iuran yang akurat dalam proses perhitungannya.
5. Melakukan Rekonsiliasi dengan DAPENBUN setiap semester dengan melakukan penyesuaian data kepesertaan peserta program pensiun agar dapat diperoleh kesepakatan jumlah kepesertaan yang akan dipergunakan dalam perhitungan penetapan aktuarial.
6. Mengkoordinir pelaksanaan proses pengelolaan Asuransi kepada Direksi, Dewan Komisaris dan seluruh Karyawan dengan selalu mengadakan kerjasama dan terus berkoordinasi dengan bagian terkait dan pihak asuransi agar proses pembayaran hak dan kewajiban dapat up to date khususnya dalam hal pengurusan klaim asuransi
7. Mengkoordinir pelaksanaan pemberian pakaian dinas kepada seluruh Karyawan dengan melaksanakan pengukuran, pengawasan proses

pengerjaan pakaian dinas dan pendistribusian pakaian dinas ke seluruh karyawan agar kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi

8. Mengarahkan, mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan tugas-tugas di Urusan Penggajian dan Urusan Pensiun dengan cara melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan tugas-tugas di Urusan Pensiun dengan cara melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan tugas-tugas di Urusan Kesejahteraan Karyawan agar seluruh tugas yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal, efektif dan tepat waktu sesuai dengan sistem dan standar yang telah ditetapkan
9. Mengevaluasi dan melakukan benchmarking akan perkembangan sistem remunerasi, pemberian santunan sosial, program pensiun dan program asuransi dan perkembangan standarisasi agar tercapai kesesuaian antara rencana kerja dengan anggaran perusahaan

5. Urusan Assessment Centre

- a. Tugas Pokok
 1. Mengkoordinir pelaksanaan review profil kompetensi jabatan strata I s/d VII agar sesuai dengan arah perkembangan perusahaan dan tuntutan lingkungan perusahaan bekerjasama dengan bagian Program Transformasi Bisnis dan Anak Perusahaan
 2. Mengawasi penyusunan jadwal pelaksanaan pengukuran *Competency Level Index* dengan memperhitungkan waktu sosialisasi, pengisian kuesioner, pengolahan data dan pelaporan agar waktu pengukuran CLI sesuai dengan target

3. Mengawasi pelaksanaan pengukuran Competency Level Index strata I s/d VII dengan menggunakan CBHRM Online guna mengetahui kesesuaian antara kompetensi individu dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan untuk keperluan penyusunan sistem pengembangan dan remunerasi
4. Mengkoordinir pelaksanaan proses assessment untuk tujuan rekrutmen, pemetaan dan promosi dengan menyusun program dan metode assessment sesuai kebutuhan agar menghasilkan data yang akurat untuk bahan pengambilan keputusan bagi manajemen
5. Mengkoordinir pengembangan metode assessment dengan mengevaluasi validitas metode yang lama agar metode assessment yang baru dapat mengikuti perkembangan kompetensi perusahaan
6. Mengawasi proses pelaksanaan feedback maupun konseling dengan mengacu kepada Instruksi Kerja agar hasil feedback dan konseling dapat dipantau
7. Melaksanakan pengembangan aplikasi Decision Supporting System melalui bekerjasama dengan bagian Teknologi Informasi dan Perencanaan sesuai perkembangan perusahaan agar aplikasi tersebut dapat mengakomodir kebutuhan manajemen dalam pengambilan keputusan
8. Menyusun dan mengevaluasi RKAP/RKO urusan Assessment Centre secara berkala dengan memantau realisasi pemakaian anggaran guna mendapatkan gambaran yang riil tentang pemakaian biaya di urusan Assessment Centre.

4.1.3. Penyajian Data Responden

Dalam bab ini penulis akan membahas data yang diperoleh selama penelitian yang berlangsung di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan. Data-data tersebut akan disajikan dalam bentuk analisis data dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang responden. Setelah angket disebar dan diolah dan diisi oleh responden, maka penulis mentabulasikan data dari setiap pernyataan melalui langkah.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis kelamin	N	%
1.	Laki-laki	25	62,5%
2.	Perempuan	15	37,5%
Jumlah		40	100%

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan

Berdasarkan data dari tabel diatas terlihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 62,5%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan adalah sebanyak 37,5%.

Tabel 4.2
Usia Responden

No.	Usia	N	%
1.	20– 30 Tahun	15	37,5%
2.	31 – 40 Tahun	13	32,5%
3.	41 – 50 Tahun	8	20%
4.	>50 Keatas	4	10%
Jumlah		40	100%

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa 37,5% usia responden paling banyak berusia diantara 20 – 30 Tahun dimana pada usia ini adalah produktif dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan memiliki karyawan dengan usia produktif bekerja dengan asumsi akan meningkatkan kinerja.

4.1.4. Penyajian Data Angket Responden

Penulis menganalisis dan mengevaluasi data menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk melihat pengaruh variabel-variabel dengan analisis statistik dan pengujian analisis data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Data-data yang diperoleh melalui penyebaran angket dilokasi yang berkaitan dengan “Analisis Pengaruh Koordinasi dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan”, disajikan dalam bentuk kuantitatif. Adapun jumlah angket yang disebarakan sesuai dengan jumlah sampel yang telah ditetapkan, yaitu sebanyak 4 eksemplar, dengan jumlah pertanyaan 11 item, yang terdiri dari 3 item untuk variabel X_1 (Koordinasi), 3 item X_2 (Pendelegasian Wewenang) dan 5 item untuk variabel terikat Y (Kinerja).

a. Distribusi Pendapat Responden Mengenai Variabel Koordinasi (X_1)

Berdasarkan data yang dikumpul dari kuesioner tentang koordinasi (X_1), terlihat bahwa distribusi tabulasi dari jawaban responden dari item-item variabel tersebut tampak pada tabel dibawah ini. Berikut hasil tabulasi jawaban responden.

Tabel 4.3
Tabulasi Data Responden Variabel Koordinasi (X₁)

No. Item	Alternatif jawaban										Total	
	SS (5)		S (4)		RR (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	32,5	27	67,5	0	0	0	0	0	0	40	100
2	20	50	20	50	0	0	0	0	0	0	40	100
3	14	35	26	65	0	0	0	0	0	0	40	100

Sumber : Hasil Penelitian 2019

1. Pertanyaan nomor 1 (Saya selalu membuat keputusan bersama-sama dengan tim kerja saya) mayoritas sebanyak 27 (67,5%) responden memberikan jawaban setuju.
2. Pertanyaan nomor 2 (Komunikasi antara saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik) mayoritas sebanyak 20 (50%) responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju.
3. Pertanyaan nomor 3 (Pembagian tugas yang diberikan kepada saya berjalan dengan lancar) mayoritas sebanyak 26 (65%) responden memberikan jawaban setuju.

b. Distribusi Pendapat Responden Mengenai Variabel Pendelegasian Wewenang (X₂)

Berdasarkan data yang dikumpul dari kuesioner tentang pendelegasian wewenang (X₂), terlihat bahwa distribusi tabulasi dari jawaban responden dari item-item variabel tersebut tampak pada tabel dibawah ini. Berikut hasil tabulasi jawaban responden.

Tabel 4.4
Tabulasi Data Responden Variabel Pendelegasian Wewenang (X₂)

No. Item	Alternatif jawaban										Total	
	SS (5)		S (4)		RR (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	35	23	57,5	3	7,5	0	0	0	0	40	100
2	13	23,5	27	67,5	0	0	0	0	0	0	40	100
3	18	45	22	55	0	0	0	0	0	0	40	100

Sumber : Hasil Penelitian 2019

1. Pertanyaan nomor 1 (Atasan saya memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki) mayoritas sebanyak 23 (57,5%) responden memberikan jawaban setuju.
2. Pertanyaan nomor 2 (Saya memanfaatkan kekuasaan yang diberikan atasan dengan baik) mayoritas sebanyak 27 (67,5%) responden memberikan jawaban setuju.
3. Pertanyaan nomor 3 (Saya tidak terbebani dengan tanggung jawab yang diberikan atasan kepada saya) mayoritas sebanyak 22 (55%) responden memberikan jawaban setuju.

c. Distribusi Pendapat Responden Mengenai Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan data yang dikumpul dari kuesioner tentang kinerja (Y), terlihat bahwa distribusi tabulasi dari jawaban responden dari item-item variabel tersebut tampak pada tabel dibawah ini. Berikut hasil tabulasi jawaban responden.

Tabel 4.5
Tabulasi Data Responden Variabel Kinerja (Y)

No. Item	Alternatif jawaban										Total	
	SS (5)		S (4)		RR (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	65	14	35	0	0	0	0	0	0	40	100
2	15	37,5	25	62,5	0	0	0	0	0	0	40	100
3	18	45	20	50	2	5	0	0	0	0	40	100
4	14	35	26	65	0	0	0	0	0	0	40	100
5	14	35	26	65	0	0	0	0	0	0	40	100

Sumber : Hasil Penelitian 2019

1. Pertanyaan nomor 1 (Saya selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan demi meminimalisir kesalahan dalam bekerja) mayoritas sebanyak 26 (65%) responden memberikan jawaban sangat setuju.
2. Pertanyaan nomor 2 (Saya dapat menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dengan batas waktu yang ditentukan) mayoritas sebanyak 25 (62,5%) responden memberikan jawaban setuju.
3. Pertanyaan nomor 3 (Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu) mayoritas sebanyak 20 (50%) responden memberikan jawaban setuju.
4. Pertanyaan nomor 4 (Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara konsisten) mayoritas sebanyak 26 (65%) responden memberikan jawaban setuju.
5. Pertanyaan nomor 5 (Saya selalu mengerjakan tugas atau pekerjaan saya tanpa meminta bantuan orang lain) mayoritas sebanyak 26 (65%) responden memberikan jawaban setuju.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Uji Validitas Dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memenuhi taraf kesesuaian dan kecepatan alat ukur (instrumen) dalam menilai suatu objek penelitian. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur dan diinginkan dengan tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Biasanya syarat minimum uji validitas untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau r_s tabel = 0,3. Jadi, apabila korelasi antara butir pernyataan dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir pernyataan dalam instrumen tersebut tidak valid.

Tabel 4.6
Estimasi Uji Validitas

Variabel	Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_s tabel	Keterangan
Koordinasi (X_1)	P1	0.804	0,3	Valid
	P2	0.466	0,3	Valid
	P3	0.651	0,3	Valid
Pendegelasan Wewenang (X_2)	P4	0.660	0,3	Valid
	P5	0.670	0,3	Valid
	P6	0.533	0,3	Valid
Kinerja (Y)	P7	0.791	0,3	Valid
	P8	0.806	0,3	Valid
	P9	0.608	0,3	Valid
	P10	0.721	0,3	Valid
	P11	0.888	0,3	Valid

Sumber: Pengolahan SPSS (2019)

Penyebaran kuesioner khusus dalam uji validitas diberikan kepada 15 orang responden diluar dari sampel penelitian. Syarat minimum uji validitas untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau r_s tabel = 0,3. Jadi, apabila korelasi

antara butir pernyataan dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir pernyataan dalam instrumen tersebut tidak valid. Berdasarkan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan tersebut valid dan layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Selanjutnya butir instrumen yang telah valid di atas diuji reliabilitasnya dengan teknik *cronbuch alpha* yakni membandingkan nilai-nilai instrumen. Berikut ini sajikan nilai reliabilitas untuk ketiga variabel (Koordinasi, Pendelegasian Wewenang, Kinerja) yaitu:

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y, X₁, dan X₂

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Koordinasi (X ₁)	0,778	Reliabel
Pendelegasian Wewenang (X ₂)	0,778	Reliabel
Kinerja (Y)	0,902	Reliabel

Sumber: Pengolahan SPSS (2019)

Berdasarkan tabel di atas, maka variabel koordinasi, pendelegasian wewenang, kinerja di nyatakan reliabel. Hal ini dapat di lihat dari nilai variabel koordinasi (X₁) sebesar $0,778 > 0,60$ untuk variabel pendelegasian wewenang (X₂) sebesar $0,778 > 0,60$ dan variabel terikat kinerja (Y) sebesar $0,902 > 0,60$ untuk. Berdasarkan hasil tersebut jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrumen penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena sudah mendekati 1 ($> 0,60$).

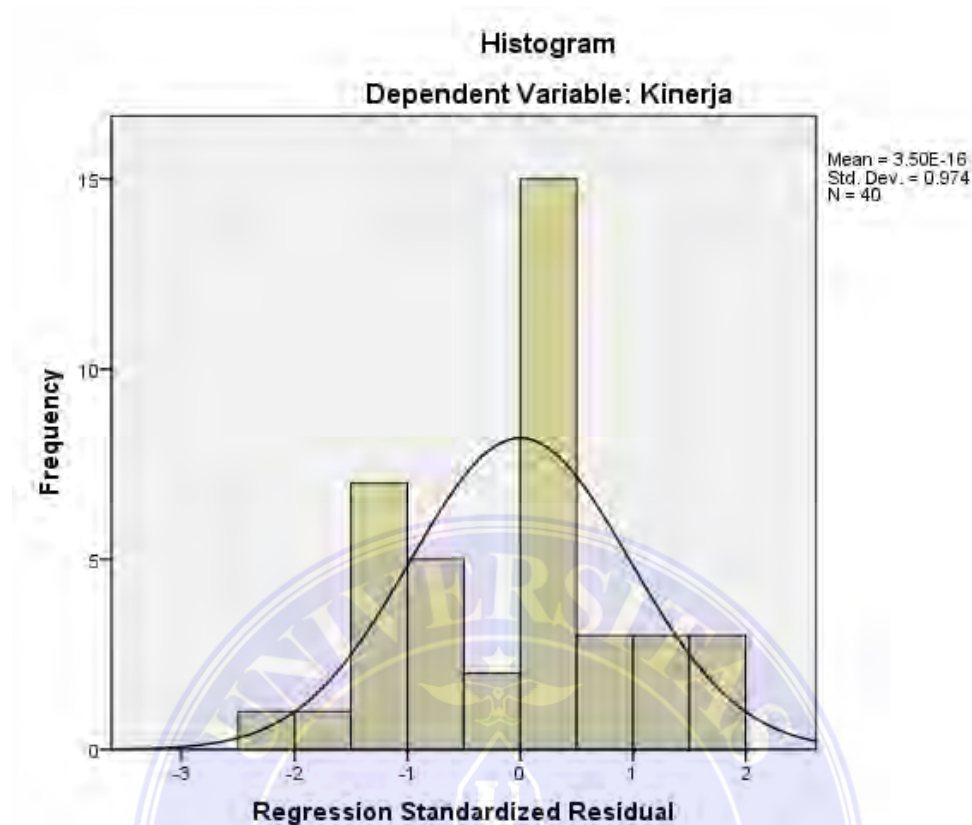
4.2.2. Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik di gunakan untuk mengetahui apakah alat ukur atau alat uji yang di gunakan efektif atau tidak. Oleh karena itu sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa model regresi linear berganda dapat digunakan atau tidak.

A. Uji Normalitas

Untuk pengujian normalitas data dalam penelitian ini dideteksi melalui analisa grafik dan statistik yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS 21.00.

- a. Histogram, yaitu pengujian dengan menggunakan ketentuan bahwa data normal berbentuk lonceng (*Bell shaped*). Data yang baik adalah data yang memiliki pola distribusi normal. Jika data menceng ke kanan atau menceng ke kiri berarti memberitahukan bahwa data tidak berdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas menggunakan histogram dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



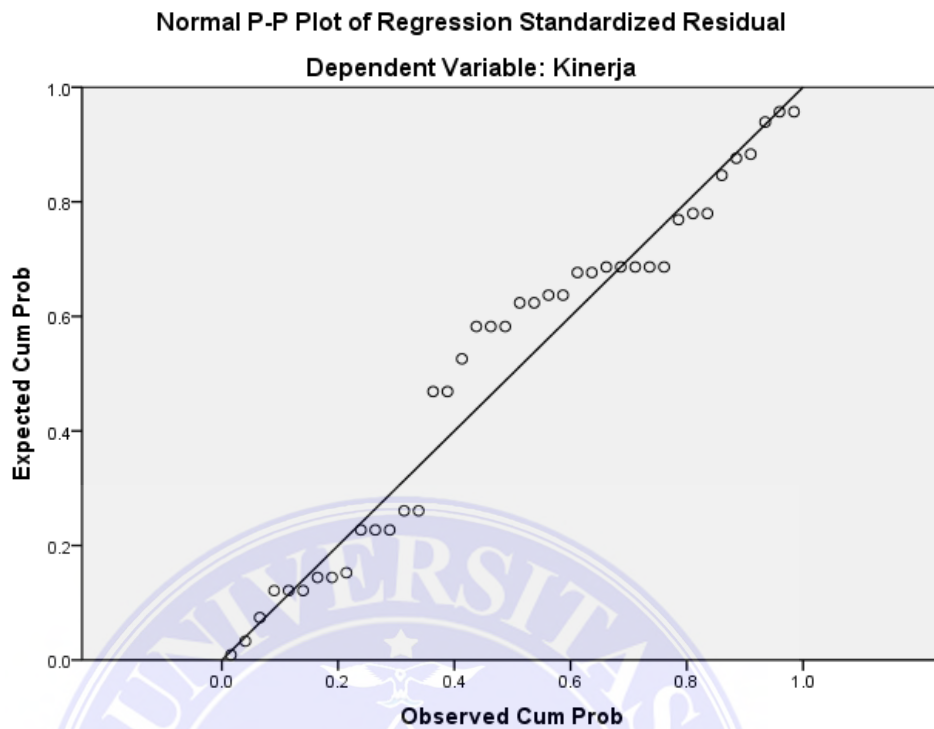
Gambar 4.2. Histogram

Gambar histogram di atas menunjukkan bahwa data berdistribusi secara normal karena bentuk kurva memiliki kemiringan yang cenderung imbang dan kurva menyerupai lonceng. Maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut normal.

b. Grafik *Normality Probability Plot*, ketentuan yang digunakan adalah:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas menggunakan grafik *normality probability plot* dapat dilihat pada gambar dibawah ini



Gambar 4.3. Normal probability plot

Gambar di atas menunjukkan bahwa *probability plot* memiliki pola distribusi normal karena pencaran data berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

B. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolinieritas. Pada model regresi yang baik tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Hasil pengujian multikolinieritas data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS, hasilnya dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 4.8
Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Koordinasi	.818	1.223
Pendelegasian Wewenang	.818	1.223

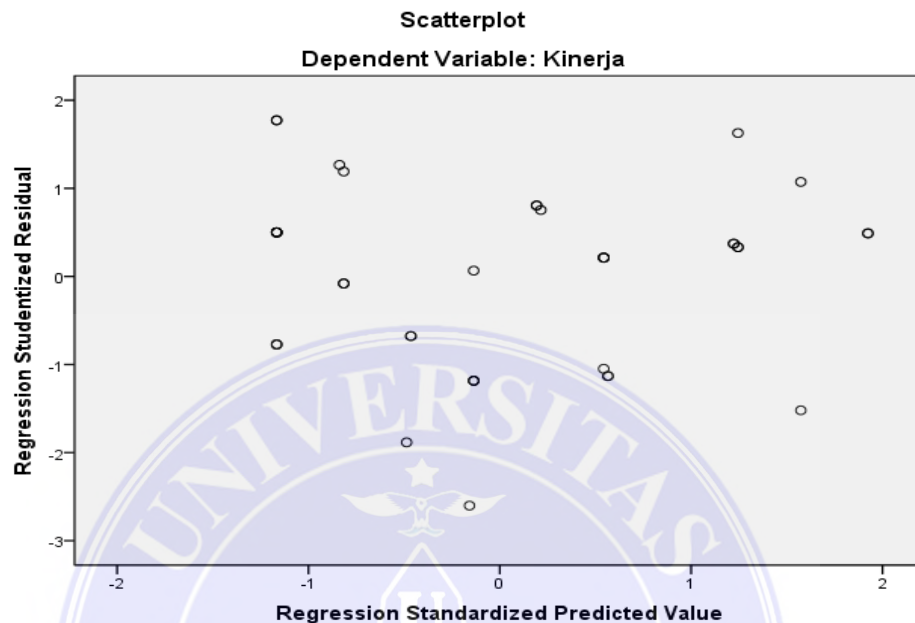
Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel independen dibawah nilai 5 sebesar 1.223 dan nilai tolerance dibawah nilai 1 sebesar 0.818 yang berarti tidak terjadi multikolinieritas sehingga model tersebut *reliable* sebagai dasar analisis.

C. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variabel residual tersebut tetap, maka disebut heterokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah heterokedastisitas (Ghozali, 2013:105). Ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar yang digunakan untuk menentukan heterokedastisitas antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil dari uji heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik *scatterplot* berikut ini :



Gambar 4.4. grafik *scatterplot*

Gambar di atas grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dengan tidak adanya pola yang jelas serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas, sehingga model ini layak dipakai untuk memprediksi berdasarkan masukan variabel independen.

4.2.3. Uji Statistik

Uji statistik menggunakan model analisis regresi linear berganda menggunakan alat bantu aplikasi *Software SPSS 21.00 for Windows* dengan hasil persamaannya sebagai berikut :

Tabel 4.9
Analisis Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.518	1.775		2.545	.015		
	Koordinasi	.884	.130	.643	6.818	.000	.818	1.223
	Pendelegasian Wewenang	.457	.122	.353	3.740	.001	.818	1.223

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2019)

Coefficients regresi diperoleh :

$$y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$y = 4.518 + 0.884 X_1 + 0.457 X_2 + 0,05$$

- 1) Konstanta diperoleh nilai 4.518 hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel koordinasi (X_1) dan pendelegasian wewenang (X_2) bernilai konstan, maka kinerja sebesar 4.518.
- 2) Koefisien variabel koordinasi (X_1) diperoleh nilai 0.884, hal ini menunjukkan bahwa setiap perubahan variabel koordinasi (X_1) sebesar 1% maka akan mempengaruhi kinerja (Y) sebesar 8,84% dengan asumsi variabel pendelegasian wewenang (X_2) dianggap tetap.
- 3) Koefisien variabel pendelegasian wewenang (X_2) diperoleh nilai 0.457, hal ini menunjukkan bahwa setiap perubahan variabel pendelegasian wewenang (X_2) sebesar 1% maka akan mempengaruhi kinerja (Y) sebesar 4,57% dengan asumsi variabel koordinasi (X_1) dianggap tetap.

4.2.4. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$). Kriteria pengujiannya adalah :

Dimana :

$t_{hitung} > t_{tabel}$ = Jika variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

$t_{hitung} < t_{tabel}$ = Jika variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 4.10
Uji Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.518	1.775		2.545	.015		
	Koordinasi	.884	.130	.643	6.818	.000	.818	1.223
	Pendelegasian Wewenang	.457	.122	.353	3.740	.001	.818	1.223

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2019)

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh :

1. Variabel Bebas X_1 (Koordinasi)

Nilai t_{hitung} diperoleh 6.818 dimana nilai t_{table} pada α 5% yakni 1.683 artinya positif. Dimana taraf signifikan α 5% nilai t_{hitung} $6.818 > t_{table}$ 1.683 dan nilai *p-value* pada kolom sig $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada

Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan

2. Variabel Bebas X_2 (Pendelegasian Wewenang)

Nilai t_{hitung} diperoleh 3.740 dimana nilai t_{table} pada α 5% yakni 1.683 artinya positif. Dimana taraf signifikan α 5% nilai $t_{hitung} 3.740 > t_{table} 1.683$ dan nilai p -value pada kolom sig 0.000 < 0.05 artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa pendelegasian wewenang dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan.

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F, dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$), Kriteria pengujianya adalah :

Dimana :

$F_{hitung} > F_{tabel}$ = Jika variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

$F_{hitung} < F_{tabel}$ = Jika variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 4.11
Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.061	2	33.030	50.264	.000 ^a
	Residual	24.314	37	.657		
	Total	90.375	39			

a. Predictors: (Constant), Pendelegasian Wewenang, Koordinasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ diperoleh $50.264 > 3.13$ artinya positif. Sementara nilai p -value diperoleh pada kolom sig $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koordinasi dan pendelegasian wewenang secara simultan dapat berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan.

4.2.5. Koefisien Determinasi.

Hasil pengujian *Koefisien Determinasi* (R^2) adalah :

Tabel 4.12

Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.855 ^a	.731	.716	.811

a. Predictors: (Constant), Pendelegasian Wewenang, Koordinasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi, dapat dilihat nilai Adjusted R Square yang diperoleh sebesar 0,716. Angka tersebut menunjukkan bahwa sebesar 71,6%. Kinerja (variabel terikat) dapat dijelaskan oleh variabel faktorkoordinasi dan pendelegasian wewenang Sisanya sebesar 29,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

4.2.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil pemaparan dan pembahasan pada masalah yang telah di uji pada program spss, maka rumusan pertanyaan dan hipotesis dalam penelitian ini telah terjawab dan diketahui hasilnya.

a. Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena nilai t_{hitung} 6.818 $> t_{table}$ 1.683 dan nilai $p-value$ pada kolom sig 0.000 $<$ 0.05 artinya signifikan. Hasil tersebut menjelaskan bahwa faktor koordinasi memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja.

Hasil ini juga didukung dan sejalan oleh penelitian yang dilakukan Novia, Putri Irma (2012) yang berjudul “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan”. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel deskripsi pekerjaan dan koordinasi terhadap efektivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan secara positif dan signifikan. Pada uji t diketahui bahwa variabel deskripsi pekerjaan berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan. Pada pengujian koefisien determinasi yang disesuaikan (Adjusted R Square) diperoleh nilai sebesar 0,509, yang memiliki arti bahwa variabel efektivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Medan dipengaruhi oleh variabel Deskripsi Pekerjaan dan Koordinasi sebesar 50,9% dan sisanya 49,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hal ini bisa dilihat bahwa koordinasi yang diberikan sangatlah bisa mempengaruhi kinerja. Pelaksanaan koordinasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, untuk itu pimpinan atau atasan perlu memperlihatkan dan melakukan koordinasi yang berkelanjutan untuk mencegah terjadinya ketidak

efektifan dalam melakukan pekerjaan, begitu juga dengan setiap pihak yang terlibat dalam suatu organisasi harus selalu menunjukkan sikap berkoordinasi agar tercipta keselarasan dan keharmonisan dalam organisasi. Dengan koordinasi yang baik diharapkan pelaksanaan kegiatan akan berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan dan melalui koordinasi maka seluruh pegawai akan memusatkan perhatiannya pada pekerjaan. Koordinasi yang tepat akan memotivasi pegawai sehingga menimbulkan antusias yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi koordinasi yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang, sehingga koordinasi ini akan mendorong pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dari organisasi. (Silalahi,2013:243).

b. Pengaruh Pendegelasan Wewenang Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa pendegelasan wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena $3.740 > t_{table} 1.683$ dan nilai *p-value* pada kolom sig $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Hasil tersebut menjelaskan bahwa faktor pendegelasan wewenang memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja.

Hasil ini juga didukung dan sejalan oleh penelitian yang dilakukan dan sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sulistiawan, Bambang (2013) yang berjudul “Pengaruh Koordinasi dan Kompetensi Pengelola Program Terhadap Kinerja Pengelola Program Penanggulangan Tuberkulosis Paru di Wilayah Kerja Dinas Kesehatan Kota Binjai Tahun 2013”. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Dapat disimpulkan bahwa kinerja petugas kesehatan

dipengaruhi oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan koordinasi petugas kesehatan, artinya peningkatan pengetahuan, sikap yang baik, keterampilan yang baik dan koordinasi yang baik akan meningkatkan kinerja petugas program penanggulangan TB paru di wilayah kerja Dinas Kesehatan Kota Binjai. Disarankan agar perlu penguatan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan peningkatan koordinasi pengelola program TB Paru di wilayah kerja Dinas Kesehatan Kota Binjai.

Hal ini bisa dilihat bahwa pendelegasian wewenang yang diberikan sangatlah bisa mempengaruhi kinerja. Pendelegasian wewenang mempunyai hubungan yang erat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang selalu dikaitkan dalam hal peningkatan kinerja karyawan. Adanya pendelegasian wewenang juga akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Dalam hal ini karyawan dapat melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis dalam kelangsungan dari perusahaan. Kesalahan dalam pengambilan keputusan diusahakan seminimal mungkin. Adanya pendelegasian wewenang juga melatih karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi apabila didudukinya kelak. Hal-hal di atas jadi akan mempengaruhi kinerja para karyawan. Hal yang harus diperhatikan disini adalah bawahan yang diberikan delegasi harus bertanggung jawab pada atasannya dan juga harus diperhatikan adalah kepercayaan yang diberikan melalui kekuasaan yang dimiliki oleh karyawan harus dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga terjalin hubungan yang baik dengan pihak atasan. Apabila pendelegasian wewenang telah efektif dilaksanakan maka secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja

karyawan dan mempermudah bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Pengaruh Koordinasi Dan Pendegelasan Wewenang Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa pengalaman kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ diperoleh $50.264 > 3.13$ artinya positif. Sementara nilai $p\text{-value}$ diperoleh pada kolom sig $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koordinasi dan pendegelasan wewenang secara simultan dapat berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan.

Hal ini bisa dilihat bahwa Penelitian terdahulu oleh Shikami Akweyu Kennedy (2017) “Pengaruh Delegasi Otoritas pada Kinerja Organisasi: Kasus *Twiga Chemical Industries LTD*” Terlihat bahwa hasil penelitian menyatakan bahwa Hasil regresi koefisien menunjukkan bahwa legislatif delegasi dan kinerja organisasi secara positif dan signifikan terkait pada kedua 1% dan tingkat kepercayaan 5% ($B = 0,284, p = 0,032$). Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa delegasi adjudicative dan kinerja organisasi secara positif dan signifikan terkait pada 1% dan tingkat kepercayaan 5% ($B = 0,319, p = 0,011$). Hasil lebih lanjut menetapkan bahwa pemantauan dan penegakan delegasi secara positif dan signifikan terkait pada 1% dan tingkat kepercayaan 5% ($B = 0,334, p = 0,013$). Demikian pula, hasil menunjukkan bahwa delegasi pengaturan agenda dan kinerja organisasi secara positif dan tidak signifikan terkait pada tingkat kepercayaan 5% ($B = 0,094, p = 0,455$).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil pemaparan dan pembahasan data di atas maka kesimpulan dari hasil penelitian adalah :

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) bahwa variabel koordinasi, Nilai t_{hitung} diperoleh 6.818 dimana nilai t_{table} pada α 5% yakni 1.683 artinya positif. Dimana taraf signifikan α 5% nilai t_{hitung} $6.818 > t_{table}$ 1.683 dan nilai *p-value* pada kolom sig $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) bahwa variabel pendegelasan wewenang, Nilai t_{hitung} diperoleh 3.740 dimana nilai t_{table} pada α 5% yakni 1.683 artinya positif. Dimana taraf signifikan α 5% nilai t_{hitung} $3.740 > t_{table}$ 1.683 dan nilai *p-value* pada kolom sig $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa pendegelasan wewenang dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan
3. Berdasarkan hasil uji F secara simultan Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ diperoleh $50.264 > 3.23$ artinya positif. Sementara nilai *p-value* diperoleh pada kolom sig $0.000 < 0.05$ artinya signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koordinasi dan pendegelasan wewenang secara simultan dapat berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kantor Direksi Medan.

4. Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi, dapat dilihat nilai Adjusted R Square yang diperoleh sebesar 0,716. Angka tersebut menunjukkan bahwa sebesar 71,6%. kinerja (variabel terikat) dapat dijelaskan oleh variabel faktor koordinasi dan pendegelasan wewenang sisanya sebesar 29,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

5.2. Saran

Saran yang saya kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengatasi koordinasi, Untuk lebih memperkuat koordinasi dalam perusahaan, maka perlu segera melakukan kejelasan rencana perusahaan, penyempurnaan struktur organisasi, peningkatan kualitas komunikasi, peningkatan kapasitas aparatur yang menangani perusahaan, melakukan penyesuaian strategi koordinasi dengan karakter jaringan yang ada, serta menciptakan insentif yang menarik bagi tercapainya koordinasi yang efektif. Karena semakin baik koordinasi maka semakin baik pula kinerja karyawan kedepannya.
2. Untuk masalah pendegelasan wewenang terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa jawaban kuesioner yang ragu-ragu menjawab mereka merasa terbebani dengan tanggung jawab yang diberikan atasan, untuk itu diharapkan pimpinan perusahaan dapat melaksanakan pendelegasian wewenang dan pembagian kerja secara penuh dan adil serta harus membuat SOP yang formal sehingga ada kejelasan struktur organisasi dan pendegelasan wewenang yang tepat untuk kedepannya.

3. Pengaruh koordinasi dan pendegelasan wewenang terhadap kinerja karyawan dinilai tinggi sebesar 71,6%, untuk itu perusahaan diharapkan dapat memperbaiki dan mempertahankan kondisi koordinasi dan pendegelasan wewenang para karyawannya agar kinerja karayawan dapat terus meningkat.



DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2013. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**. Edisi Ketujuh. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011, **Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah**, Edisi Revisi, Bumi Aksara:Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P 2011, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara : Jakarta.
- Hasibuan, SP. Malayu, 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan STTA LAN Press: Jakarta**.
- Handoko, T. Hani, 2012, **Manajemen Edisi Kedua** , BPFE:Yogyakarta.
- Mathis, dan Jackson, 2012, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, salemba Empat, Yogyakarta.
- Manullang, M. 2010. **Dasar-Dasar Manajemen**. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mankunegara, Anwar Prabu. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya**.
- Pasolong. 2011. **Teori Administrasi Publik**. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2014. *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada:Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2015. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek**, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada:Jakarta.
- Situmorang, Syafrizal Helmi, dkk. 2010. **Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis**. Medan: USU press.
- Stoner, James A.F, R.E Freeman, 2011, **Manajemen**, Cetakan kelima, Jilid Kesatu, Intermedia:Jakarta
- Sugiono, 2010, **Metode penelitian Bisnis**, Cetakan Kelima, CV. Alfabet, Bandung.
- Sugiyono, 2013. **Metode Kualitatif dan Kuantitatif**. Alfabeta, Bandung.

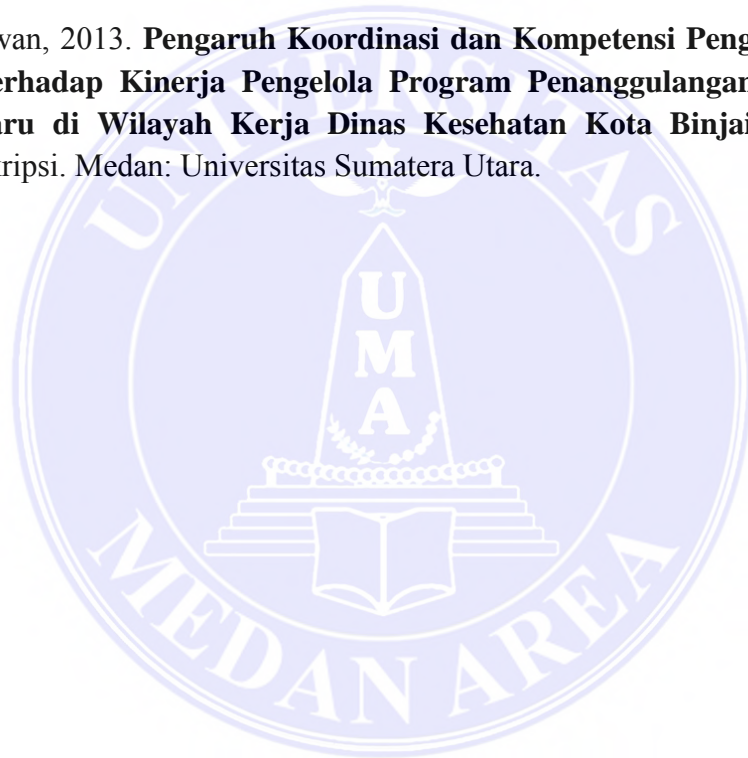
Sutarto. 2014. **Dasar-dasar organisasi**. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sutrisno, Edy, 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta. Kencana pernada Media Group.

Winardi. 2011. **Manajemen Kinerja**. Jakarta. PT. RajaGrafindo Persada.

Kesumanjaya, Rifly, 2010. **Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan**. Skripsi. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Sulistiawan, 2013. **Pengaruh Koordinasi dan Kompetensi Pengelola Program Terhadap Kinerja Pengelola Program Penanggulangan Tuberkulosis Paru di Wilayah Kerja Dinas Kesehatan Kota Binjai Tahun 2013**. Skripsi. Medan: Universitas Sumatera Utara.





LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KOORDINASI DAN PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN SUMBER DAYA MANUSIA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dalam rangka untuk mengetahui seberapa besar pengaruh koordinasi dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, maka dibutuhkan pendapat dari responden untuk melengkapi penelitian ini. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian kelengkapan data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.

I. IDENTITAS RESPONDEN

- Nama :
- Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
- Usia : a. < 25 tahun b. 25-40 tahun c. >40 tahun
- Pendidikan : a. SMA b. Perguruan Tinggi c. Lainnya

II. PETUNJUK PENILAIAN

Peneliti menginginkan pendapat anda mengenai ”Pengaruh Koordinasi dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”. Petunjuk pengisiannya yaitu : pertanyaan pada bagian ini menyediakan jawaban dengankode (SS, S, KS, TS, STS). Adapun makna dari kode tersebut adalah :

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- KS : Kurang Setuju
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

III. DAFTAR PERNYATAAN

A. Variabel Koordinasi (X_1)		SS	S	KS	TS	STS
1.	a. Kesatuan Tindakan Saya selalu membuat keputusan bersama-sama dengan tim kerja saya					
2.	b. Komunikasi Komunikasi antara saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik					
3.	c. Pembagian Kerja Pembagian tugas yang diberikan kepada saya berjalan dengan lancar					
B. Variabel Pendelegasian Wewenang (X_2)		SS	S	KS	TS	STS
4.	a. Tugas Atasan saya memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
5.	b. Kekuasaan Saya memanfaatkan kekuasaan yang diberikan atasan dengan baik					
6.	c. Tanggung Jawab Saya tidak terbebani dengan tanggung jawab yang diberikan atasan kepada saya					
C. Variabel Kinerja (Y)		SS	S	KS	TS	STS
7.	a. Kualitas Saya selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan demi meminimalisir kesalahan dalam bekerja					
8.	b. Kuantitas Saya dapat menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dengan batas waktu yang ditentukan					

9.	c. Ketepatan Waktu Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
10.	d. Efektivitas Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara konsisten					
11.	e. Kemandirian Saya selalu mengerjakan tugas atau pekerjaan saya tanpa meminta bantuan orang lain					



Tabulasi Data Uji Validitas Dan Realibilitas Diluar Sampel Penelitian

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	3	5	4	3	5	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
8	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4
14	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Koordinasi (X1)

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	27	67.5	67.5	67.5
	5	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	20	50.0	50.0	50.0
	5	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	65.0	65.0	65.0
	5	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Pendegelasan Wewenang (X2)

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	7.5	7.5	7.5
	4	23	57.5	57.5	65.0
	5	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	27	67.5	67.5	67.5
	5	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	22	55.0	55.0	55.0
	5	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Kinerja (Y)**P1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	14	35.0	35.0	35.0
	5	26	65.0	65.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	62.5	62.5	62.5
	5	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	5.0	5.0	5.0
	4	20	50.0	50.0	55.0
	5	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	65.0	65.0	65.0
	5	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	65.0	65.0	65.0
	5	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	22.13	1.522	40
Koordinasi	13.18	1.107	40
Pendelegasian Wewenang	13.05	1.176	40

Correlations

		Kinerja	Koordinasi	Pendelegasian Wewenang
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.793	.627
	Koordinasi	.793	1.000	.427
	Pendelegasian Wewenang	.627	.427	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000
	Koordinasi	.000	.	.003
	Pendelegasian Wewenang	.000	.003	.
N	Kinerja	40	40	40
	Koordinasi	40	40	40
	Pendelegasian Wewenang	40	40	40

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pendelegasian Wewenang, Koordinasi	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.855 ^a	.731	.716	.811

a. Predictors: (Constant), Pendelegasian Wewenang, Koordinasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.061	2	33.030	50.264	.000 ^a
	Residual	24.314	37	.657		
	Total	90.375	39			

a. Predictors: (Constant), Pendelegasian Wewenang, Koordinasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.518	1.775		2.545	.015		
	Koordinasi	.884	.130	.643	6.818	.000	.818	1.223
	Pendelegasian Wewenang	.457	.122	.353	3.740	.001	.818	1.223

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

